

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БАБЧИНСЬКА ОЛЕНА ІВАНІВНА

УДК: 316.334.3: [364.4 : 331.53 – 056.26] (477) (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-
АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами
економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.І. Бабчинська

Науковий консультант: **Нижник Віктор Михайлович**, доктор економічних
наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України.

Хмельницький – 2021

АНОТАЦІЯ

Бабчинська О.І. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2021.

Розвиток персоналу є складним економічним поняттям, яке пропонується розуміти як управлінську діяльність підприємства, що передбачає формування та примноження якісних професійних, соціальних, особистих характеристик персоналу з метою забезпечення досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства. Крім того, розвиток персоналу представляє собою процес, що складається із ряду послідовних етапів.

У структурі розвитку персоналу підприємства доцільно відокремлювати професійний, соціальний, особистісний напрями, які мають різні завдання, та водночас є елементами єдиного комплексу заходів, що мають спільні методи реалізації цих завдань. Основу розвитку персоналу становить професійний розвиток, під яким запропоновано розуміти процес формування та примноження професійного потенціалу працівників підприємства, завдяки набуттю ними якісно нових характеристик для максимальної реалізації здібностей людини у професійній діяльності.

Поняття «інновація», «інноваційний процес», «інноваційний розвиток», «інноваційна діяльність» та «інноваційний потенціал», є взаємопов'язаними, і характер взаємовідносин між ними запропоновано встановити з врахуванням стратегічного характеру інноваційної діяльності, необхідності розвитку та мотивації персоналу до досягнення інноваційних цілей підприємства та важливості використання відкритого підходу при організації інноваційного процесу.

В результаті аналізу визначено, що існують різні підходи до класифікації інновацій. Однією із найбільш поширених ознак класифікацій інновацій є тип інновації, що дозволяє виділяти інновації продукту, інновації процесу, маркетингові інновації та організаційні інновації. Однак, враховуючи тенденції розвитку та гострі проблеми суспільства, запропоновано доповнити існуючу класифікацію інновацій ще однією класифікаційною ознакою за ступенем соціальної відповідальності, відповідно до якої відокремлювати відповідальні інновації від традиційних інновацій.

З врахуванням особливостей інноваційного підприємства, що стосуються характеру діяльності, способу внутрішньої організації та результатів діяльності, запропоновано під інноваційним підприємством розуміти підприємство, яке за допомогою інвестицій в розвиток виробничих ресурсів, накопичення і використання знань формує, підтримує та реалізує власний інноваційний потенціал шляхом організації закритого або відкритого інноваційного процесу, результатом якого є створення, реалізація та поширення інновацій. На основі встановлених особливостей інноваційного підприємства проаналізовано можливості використання різних моделей розвитку персоналу підприємства.

Діагностика інноваційної сприйнятливості персоналу має бути одним із елементів управління розвитком персоналу підприємств і передбачає розподіл усього персоналу на типи залежно від їх сприйняття інновацій, активності у їх впровадженні та професійних навиках. Отримані результати повинні узагальнюватись на рівні підрозділів та підприємства в цілому та використовуватись для: визначення відповідності структури персоналу поточним та стратегічним потребам підприємства; формування програм розвитку персоналу у розрізі окремих категорій працівників з врахуванням необхідності їх творчого розвитку; аналізу відповідності характеристик людини її функціональним обов'язкам; прийняття рішень щодо проведення внутрішніх ротацій.

Забезпечення інноваційної активності підприємства досягається за рахунок формування готовності персоналу до змін. Для цього доцільно визначати оптимальні темпи змін у галузі, формувати заохочення раціоналізаторських пропозицій та визначати пріоритетність нових ідей відповідно до стратегічних завдань підприємства.

Інноваційне підприємство тісно пов'язане з інституційним середовищем, в якому воно функціонує. Це середовище може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Водночас саме через інституційне середовище інноваційне підприємство може задовольняти свої специфічні потреби, включаючи потреби в кваліфікованих трудових ресурсах і можливості подальшого розвитку персоналу.

Інституційне середовище інноваційно-активного підприємства умовно можна представити відповідно до поданої на законодавчому рівні Національної інноваційної системи, яка включає такі складові «Державне регулювання», «Освіта», «Генерація знань», «Інноваційна інфраструктура», «Виробництво». В Україні діє розвинута система нормативно-правового регулювання професійного розвитку людини. Водночас залишається слабкою інституційна підтримка інноваційних підприємств в цілому, включаючи підтримку діяльності підприємств з розвитку персоналу. Характерною особливістю є нерівномірний територіальний розвиток інституційного середовища, з концентрацією основних центрів підтримки в декількох найбільших містах України. Слабкими є такі складові Національної інноваційної системи як «Генерація знань» та «Інноваційна інфраструктура».

Розвиток персоналу підприємства можна здійснювати із використанням різних методів, що відрізняються залежно від інноваційності, ступеня залучення, кількості осіб, що навчаються, тривалості та обсягів фінансування. Крім того, доцільно виділяти методи розвитку залежно від спрямованості на методи професійного, соціального, особистісного розвитку. Традиційною основою розвитку працівників є методи навчання. Як переваги для роботодавця від навчання працівників запропоновано розуміти

формування незалежності від зовнішнього ринку праці, можливість врахування тенденцій цифровізації, забезпечення постійного оновлення знань, забезпечення гнучкості персоналу, підвищення готовності до змін, підвищення інноваційного потенціалу та інноваційної активності, підвищення мотивації та задоволеності роботою, мінімізація ризиків уникнення найму невідповідного фахівця, зменшення витрат за найм працівників.

Комбінації різних варіантів методів розвитку працівників формують політику та системи професійного розвитку працівників. Використання сучасних методів розвитку передбачають виникнення завдань, які повинно вирішити підприємство. До них запропоновано відносити потребу у формуванні стратегії розвитку, забезпечення технічних можливостей для навчання персоналу, фінансування сучасних форм навчання.

Соціальний розвиток працівників має базуватися на використанні соціологічних, соціально-психологічних методів та соціально-економічних заходів. Вони аналогічні методам управління персоналом. Однак, дії управління персоналом в значній мірі орієнтовані на зовнішній вплив на персонал, а соціальний розвиток направлено на формування особистості і розвиток її внутрішніх якостей.

Мотивування персоналу інноваційних підприємств враховуючи особливості функціонування інноваційно-активних підприємств запропоновано розглядати за трьома напрямками: мотивування персоналу до інноваційно-орієнтованої трудової діяльності, мотивування персоналу до професійного розвитку та мотивування персоналу до сприйняття інновацій на підприємстві. У свою чергу «мотивування до професійного розвитку» слід трактувати як комплексний вплив підприємства на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до участі в заходах з професійного розвитку відповідно до цілей інноваційної діяльності підприємства.

Сформовано базові рекомендації щодо можливості використання існуючих теорій мотивації персоналу до трудової діяльності при формуванні

системи мотивування працівників інноваційного підприємства до навчальної та творчої діяльності.

Система мотивування працівників інноваційно-активного підприємства повинна будуватися на сукупності принципів, серед яких запропоновано виділяти принципи науковості, динамізму, збалансованості, комплексності, реалістичності, відкритості, логічності/зрозумілості, принцип справедливості, зворотного зв'язку та поваги до людини. Крім того, вона повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні форми винагороди відповідно до рівня кваліфікації працівників і результатів їх трудової та творчої діяльності.

Серед промислових підприємств частка тих, що належали до інноваційно-активних у 2010-2019 роках не перевищувала 19%. Крім того, вони розподілені нерівномірно на території України. Серед підприємств Хмельниччини питома вага тих, що займались впровадження та реалізацією інновацій найменша серед усіх регіонів і дорівнювала лише 6,6%.

Неоднаковим є галузевий розподіл інноваційно-активних підприємств. У переробній промисловості у 2019 році працювало 88% від загальної кількості промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність. Закономірно, що до виду економічної діяльності який вимагає інноваційної активності належить виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Частка інноваційно-активних підприємств за цим видом економічної діяльності дорівнювала 34,4%. Серед інших галузей машинобудування, питома вага підприємств, які здійснювали інновації коливалась у межах 22,7-28,0%.

На кінець досліджуваного періоду, у 2019 році впроваджували інновації у виробництво 13,8% підприємств промисловості. Традиційно вітчизняні підприємства впроваджують нову продукцію, а не технологічні процеси. Найбільшу популярність у 2019 році мало придбання машин та обладнання і програмного забезпечення. Із цього числа найбільшу кількість становлять суб'єкти господарювання м. Київ, Дніпропетровської, Харківської

областей. Лише п'ять підприємств Хмельниччини у 2019 році придбали інноваційні машини, обладнання та програмне забезпечення.

Серед українських підприємств інноваційну продукцію реалізовували менше 9% від усіх зареєстрованих. Поміж областей та м. Київ лише деякі мали значення більші за загальнодержавні. Зокрема, це Вінницька, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Черкаська області. Інші, у тому числі і Хмельниччина, мали ще менші значення показників реалізації інноваційної продукції. Важливо також врахувати те, що серед вказаних підприємств 85% реалізовували інноваційну продукцію нову лише для себе. І тільки 114 підприємств в державі реалізовували продукцію нову для вітчизняного ринку.

Розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства є елементом загальної системи управління підприємством, що не є ізольованим, а отже перебуває під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища. Серед факторів, які впливають на можливості розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства є такі, що характеризують рівень розвитку економіки в цілому і не залежать від окремого підприємства. Це зокрема, загальний стан економіки, політична ситуація, стабільність законодавства, проведення реформ. Окрім цього переліку є ще чинники, пов'язані із інноваційною складовою економіки конкретної держави.

За інформацією міжнародних рейтингів, що містять оцінку інноваційної діяльності підприємств та можливостей розвитку економіки, на інноваційну діяльність негативно впливають фактори макrorівня, такі як політична ситуація, макроекономічна стабільність, законодавча неврегульованість, неефективність роботи уряду. Водночас негативний вплив факторів нейтралізується якістю людського капіталу. Проте на рівні держави та підприємств недостатньо уваги приділяється розвитку працівників, що в результаті відображається на можливостях держави в цілому.

Рух працівників галузі дорівнює середнім значенням по промисловості країни. Скорочення чисельності працівників за підгалузями

машинобудування складало від 4 до 9 тис. осіб. При цьому відсоток працівників, що були звільнені через скорочення штатів, максимальним у 2019 році був для виробництва автотранспортних засобів, причепів, і напівпричепів та інших транспортних засобів – на рівні 2,5% від середньооблікової чисельності працівників.

Основним резервом заповнення вакансій стали безробітні зареєстровані у Державній службі зайнятості. Водночас незважаючи на фінансування державою 84-93% місць для учнів у професійно-технічній освіті, більше 10% чоловіків та 15% жінок у віці 15-24 роки не навчались і не працювали. Більше 60% населення, що здійснювали формальне або неформальне навчання були молоді люди у віці 15-24 роки. Тобто навчання працівників старшого віку в Україні практично не реалізується.

Рівень доходів працівників машинобудування відповідає середньому по промисловості. Найменші розміри нарахованої заробітної плати були у працівників, що зайняті у виробництві електричного устаткування. Відповідно у виробників електронної та оптичної продукції розмір нарахованої заробітної плати був вищий за середній по промисловості починаючи із 2016 року.

Система розвитку та навчання працівників машинобудівних підприємств регіону будується на традиційній схемі, що передбачає формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації та проведення атестації. З врахуванням змін у галузі та існуючої системи розвитку виникає нагальна потреба у розбудові інноваційно-спрямованої системи розвитку працівників підприємства.

Визначальним фактором формування інноваційної поведінки персоналу підприємства є організаційна культура підприємства, яка виконує різні функції на рівні індивідуума та на рівні групи. Уточнено, що окремою формою прояву організаційної культури є інноваційна культура підприємства, яка характеризується відкритістю до діалогу та обміну знаннями, свободою творчої діяльності, прийняттям ризиків і розумінням

помилки, заборонаю на прояв демотивуючої поведінки у відносинах між людьми, командною роботою і повагою до роботи колег.

Запропоновано науково-методичний підхід до аналізу інноваційної культури підприємства за напрямками: підтримка інноваційного потенціалу, ініціювання інновацій, мотивування та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності підприємства; впровадження або виведення на ринок інноваційної продукції.

Організаційна культура машинобудівних підприємств України потребує змін, зокрема, тих підприємств, які характеризуються недостатнім розвитком інноваційно-підтримуючих елементів та проявом характеристик, притаманних бюрократичній культурі. Експрес-аналіз організаційної культури малих та середніх машинобудівних підприємств, створених в часи незалежності України вказує на більшу гнучкість таких підприємств, першочергову орієнтацію на запити клієнтів, важливість інноваційно-орієнтованої поведінки персоналу як вміння приймати інноваційні рішення, творчий підхід в роботі, вміння працювати в команді та бажання вчитися і постійно вдосконалювати свої знання і навички.

Мотивування та стимулювання персоналу є ключем до успіху інноваційно-активного підприємства. Базуючись на пропозиціях теорії мотивації та результатах вивчення діяльності машинобудівних підприємств України, запропонований науково-методичний підхід до матеріального стимулювання персоналу підприємства, що враховує ряд важелів впливу на інноваційну поведінку працівника.

Компетентнісний підхід необхідно використовувати як один із методів управління розвитком персоналу. Очевидною відмінністю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей від вирішення оперативних кадрових проблем до завдань вищого стратегічного рівня, які виходять за межі кадрового менеджменту. Специфічні риси праці у сфері інноваційної діяльності й особливо її творчий характер, складність, високий рівень новизни визначають вимоги до компетенцій працівників інноваційно-

активних та інноваційно орієнтованих підприємств. Його необхідно використовувати у формуванні інформаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу, діагностиці рівня розвитку персоналу промислового підприємства, розробці і впровадженні заходів та оцінці їх ефективності.

Ініціатором розвитку працівників може виступати не лише підприємство, а й сам працівник. Саморозвиток вимагає відповідного мотиваційного впливу. Через те мотивація саморозвитку, це процес свідомого обґрунтування і добровільного вибору працівником способу поведінки, спрямованого на удосконалення діяльності підприємства, якщо самоініціювання внутрішніх джерел мотивації стає фактором залучення в робочий процес без зовнішніх впливів.

Впровадження інноваційних змін повинно відбуватися на стратегічному і операційному рівнях і базуватися на науковому підході до кожного етапу впровадження змін, які мають включати обґрунтування потреби в змінах; визначення масштабу змін і складання плану; залучення працівників до запровадження інноваційних змін; розробка та представлення системи підтримки впровадження змін; безпосереднє впровадження змін; і фіксація змін.

Когнітивний підхід доцільно використовувати для подолання супротиву персоналу і мотивованого залучення персоналу до впровадження інноваційних змін на підприємстві. Використання цього підходу повинно базуватися на зміні цінностей персоналу підприємства, що відповідно матиме позитивний вплив на ставлення персоналу до окремих видів діяльності та поведінку.

В систему розвитку персоналу машинобудівного підприємства необхідним є впровадження нових елементів за трьома напрямками, які включають розвиток інноваційного потенціалу працівників, прищеплення інноваційної культури працівникам та забезпечення можливостей для інноваційної активності працівників.

Побудовано структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу, яка включає цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу та функціональну підсистеми і ґрунтується на принципах, методах, функціях, важелях, які в процесі взаємодії дозволяють досягти відповідності якісних характеристик персоналу його стратегічним та поточним цілям.

Розроблено функціональні аспекти та вимоги до складових системи управління розвитком персоналу підприємства, метою формування та використання якої є забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям. Функціонування цієї системи залежить від якості правового, методологічного, виробничо-технологічного, фінансово-ресурсного, організаційного, інформаційного, кадрового забезпечення та сформовано перелік та послідовність заходів для формування кожного із перерахованих компонентів.

Конфігурація системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства залежить від галузі діяльності, особливостей самого підприємства та його персоналу. До основних характеристик галузі, які потрібно враховувати у формуванні системи управління розвитком інноваційно-активного підприємства доцільно віднести: рівень конкуренції, активність впровадження інновацій, рівень дохідності, плинність кадрів. До основних факторів, що окреслюють підприємство можна віднести його конкурентні позиції на ринку, фінансовий стан, рівень дохідності діяльності, стратегічні плани. До факторів, що описують персонал підприємства належать рівень освіченості, інноваційної активності, коефіцієнти плинності кадрів.

Система управління розвитком працівників підприємства має виконувати функції планування, мотивування, стимулювання, організації, контролю та регулювання. Крім того, до неї належить процесна складова, що представляє собою процес управління розвитком персоналу і охоплює як підготовчий, так і основний та контролюючий блоки.

Невід'ємним елементом системи управління розвитком персоналу

підприємства, що забезпечує наявність зворотного зв'язку між менеджментом, як суб'єктом управління, та персоналом, а саме якісними характеристиками працівників, є система моніторингу управління розвитком персоналу підприємства. Під моніторингом управління розвитком персоналу підприємства запропоновано розуміти організований та систематичний процес, що передбачає отримання необхідної та достатньої для прийняття управлінських рішень інформації щодо якісних характеристик працівників, їх зміни в результаті реалізації заходів та програм розвитку.

Процеси моніторингу залежать від потреб та умов конкретного підприємства, але вони повинні відповідати принципам всебічності, відповідальності, своєчасності, прийнятності, доказовості, динамічності, гнучкості, систематичності, комплексності, незалежності та об'єктивності. Особливості окремого підприємства доцільно враховувати шляхом формування індивідуальної конфігурації моніторингу на основі визначення таких параметрів як масштаб мети, етап управлінського впливу, часова залежність, частота процедур, організаційна форма, характер відношень до функції моніторингу, тип використовуваної інформації, методичні засади реалізації.

Моніторинг базується на системі індикаторів, які стосуються не лише процесу розвитку персоналу, а й системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. Тобто, важливо відслідковувати не лише результати розвитку окремих працівників, а й показники, що характеризують результативність управлінських рішень. Відповідно до цього об'єктом моніторингу повинно бути середовище розвитку персоналу підприємства, процес розвитку персоналу підприємства, господарська діяльність підприємства у частині взаємозв'язку отриманих результатів від заходів розвитку персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, інноваційна діяльність, інноваційно-активне підприємство, саморозвиток, компетентнісний підхід, мотивація інноваційної активності персоналу, інноваційна культура.

ANNOTATION

Babchynska O.I. Personnel development management of an innovatively active enterprise. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Personnel development is a complex economic concept, which is proposed to be understood as the management activities of the enterprise, which involves the formation and increase of quality professional, social, personal characteristics of staff to ensure the current and strategic goals of the enterprise. In addition, staff development is a process consisting of a series of successive stages.

In the structure of personnel development of the enterprise it is expedient to separate professional, social, personal directions which have various tasks, and at the same time are elements of a uniform complex of actions having common methods of realization of tasks. The basis of development is professional development, which is proposed to understand the process of formation and increase of professional potential of employees of the enterprise, due to the acquisition of qualitatively new characteristics for the maximum realization of human abilities in professional activities.

The concepts of «innovation», «innovation process», «innovation development», «innovation» and «innovation potential» are interrelated, and the nature of the relationship between them is proposed to establish taking into account the strategic nature of innovation, the need for staff development and motivation to achieving the innovative goals of the enterprise, and the importance of using an open approach in organizing the innovation process.

One of the most common features of innovation classifications is the type of innovation, which allows to distinguish product innovations, process innovations, marketing innovations and organizational innovations. The analysis revealed that there are different approaches to the classification of innovations. However, taking into account development trends and acute problems of society, it is proposed to supplement the existing classification of innovations with another classification

feature according to the degree of social responsibility, according to which to separate responsible innovations from traditional innovations.

Taking into account the peculiarities of an innovative enterprise concerning the nature of activity, method of internal organization and results of activity, it is proposed to understand an innovative enterprise as an enterprise that by investing in the development of production resources, accumulation and use of knowledge forms, maintains and realizes its innovative potential. innovation process, the result of which is the creation, implementation and dissemination of innovations. On the basis of the established features of the innovative enterprise the possibilities of using different models of personnel development of the enterprise are analyzed.

Diagnosis of innovation susceptibility of personnel should be one of the elements of personnel development management of enterprises and involves the division of all personnel into types depending on their perception of innovations, activity in their implementation and professional skills. The obtained results should be generalized at the level of divisions and the enterprise as a whole and used to: determine the compliance of the personnel structure with the current and strategic needs of the enterprise; formation of personnel development programs in terms of certain categories of employees, taking into account the need for their creative development; analysis of compliance of human characteristics with his functional responsibilities; decision-making on internal rotations.

Ensuring the innovative activity of the enterprise is achieved through the formation of staff readiness for change. To do this, it is advisable to determine the optimal pace of change in the industry, to form incentives for innovation proposals and to determine the priority of new ideas in accordance with the strategic objectives of the enterprise.

An innovative enterprise is closely linked to the institutional environment in which it operates. This environment can have both positive and negative effects on the enterprise. At the same time, it is through the institutional environment that an innovative enterprise can meet its specific needs, including the need for skilled labor and opportunities for further staff development.

The institutional environment of an innovatively active enterprise can be conditionally represented in accordance with the National Innovation System submitted at the legislative level, which includes the following components: «State regulation», «Education», «Knowledge generation», «Innovation infrastructure», «Production». Ukraine has a developed system of legal regulation of professional development. At the same time, institutional support for innovative enterprises in general, including support for personnel development enterprises, remains weak. A characteristic feature is the uneven territorial development of the institutional environment, with the concentration of major support centers in several major cities of Ukraine. The components of the National Innovation System such as «Knowledge Generation» and «Innovation Infrastructure» are weak.

The development of the company's staff can be carried out using different methods, which differ depending on the innovation, the degree of involvement, the number of students, the duration and amount of funding. In addition, it is advisable to distinguish methods of development depending on the focus on methods of professional, social, personal development. Training methods are the traditional basis for employee development. As advantages for the employer from training of employees it is offered to understand formation of independence from the external labor market, possibility of the account of digitalization tendencies, maintenance of constant updating of knowledge, maintenance of flexibility of the personnel, increase of readiness for changes, increase of innovative potential and innovative activity, increase of motivation and job satisfaction. avoiding hiring an inappropriate specialist, reducing the cost of hiring workers.

Combinations of different methods of employee development methods form policies and systems of professional development of employees. The use of modern methods of development involves the emergence of tasks that must be solved by the enterprise. These include the need to form a development strategy, provide technical capacity for staff training, funding for modern forms of training.

Social development of employees should be based on the use of sociological, socio-psychological methods and socio-economic measures. They are

similar to the methods of personnel management. However, the actions of personnel management are largely focused on external influence on staff, and social development is aimed at the formation of personality and the development of its internal qualities.

Motivation of personnel of innovative enterprises taking into account the peculiarities of functioning of innovatively active enterprises is offered to be considered in three directions: motivation of personnel to innovation-oriented labor activity, motivation of personnel to professional development and motivation of personnel to perceive innovations at the enterprise. In turn, «motivation for professional development» should be interpreted as a comprehensive impact of the company on employees in order to form a stable motivation for them to participate in professional development activities in accordance with the goals of innovation of the enterprise.

Basic recommendations on the possibility of using existing theories of staff motivation to work in the formation of a system of motivation of employees of innovative enterprises to educational and creative activities.

The system of motivation of employees of an innovatively active enterprise should be based on a set of principles, among which it is proposed to highlight the principles of science, dynamism, balance, complexity, realism, openness, logic / clarity, fairness, feedback and respect for people. In addition, it should include both tangible and intangible forms of remuneration in accordance with the level of qualification of employees and the results of their work and creative activities.

Among industrial enterprises, the share of those who were innovative in 2010-2019 did not exceed 19%. In addition, they are unevenly distributed throughout Ukraine. Among the enterprises of Khmelnytsky region, the share of those engaged in the implementation and implementation of innovations is the lowest among all regions and was only 6.6%.

The sectoral distribution of innovation-active enterprises is different. In 2019, 88% of the total number of industrial enterprises engaged in innovative activities worked in the processing industry. Naturally, the type of economic

activity that requires innovation includes the production of computers, electronic and optical products. The share of innovation-active enterprises in this type of economic activity was 34.4%. Among other branches of mechanical engineering, the share of enterprises that carried out innovations ranged from 22.7 to 28%.

At the end of the study period, in 2019, 13.8% of industrial enterprises introduced innovations in production. Traditionally, domestic companies introduce new products, not technological processes. The most popular in 2019 was the purchase of machinery and equipment and software. Of this number, the largest number are business entities of Kyiv, Dnipropetrovsk, Kharkiv regions. Only 5 enterprises of Khmelnytsky region in 2019 purchased innovative machines, equipment and software.

Among Ukrainian enterprises, less than 9% of all registered products sold innovative products. Between the oblasts and the city of Kyiv, only a few were of greater importance than the national ones. In particular, these are Vinnytsia, Zaporizhia, Ivano-Frankivsk, Kirovohrad, Sumy, Ternopil, Kharkiv, Cherkasy regions. Others, including Khmelnytsky, were even less important indicators of sales of innovative products. It is also important to take into account that among these enterprises 85% sold innovative products new only for themselves. And only 114 companies in the country sold products new to the domestic market.

During the period under review, the structure of sources of financing the costs of innovation has changed. Of course, the company's own funds remained the main source. Their share in 2010 was 59.4%. But over the years, the amount of own funds invested in innovation activities of industrial enterprises increased by UAH 7,699.7 million. As a result, at the end of the study period, their share reached 87.7%.

The development of the staff of an innovatively active enterprise is an element of the general management system of the enterprise, which is not isolated, and therefore is under the influence of various environmental factors. Among the list of factors that affect the opportunities for staff development of innovative and active enterprises are those that characterize the level of economic development as

a whole and do not depend on the individual enterprise. These are, in particular, the general state of the economy, the political situation, the stability of legislation, and the implementation of reforms. In addition to this list, there are other factors related to the innovative component of a country's economy.

According to international rankings that assess the innovative activity of enterprises and opportunities for economic development, innovation is negatively affected by macro-level factors, such as the political situation, macroeconomic stability, legislative irregularities, inefficiency of the government. At the same time, the negative impact of factors is neutralized by the quality of human capital. However, at the level of the state and enterprises, insufficient attention is paid to the development of employees, which is reflected in the capabilities of the state as a whole.

The movement of workers in the industry is equal to the average value of the country's industry. Reduction in the number of employees in the subsectors of mechanical engineering ranged from 4 to 9 thousand people. At the same time, the percentage of employees laid off due to staff reductions was the highest in 2019 for the production of vehicles, trailers, semi-trailers and other vehicles - at 2.5% of the average number of employees.

Unemployed people registered with the State Employment Service became the main reserve for filling vacancies. At the same time, despite state funding of 84-93% of places for students in vocational education, more than 10% of men and 15% of women aged 15-24 did not study or work. More than 60% of the population engaged in formal or informal learning were young people aged 15-24. That is, the training of older workers in Ukraine is practically not implemented.

The level of income of mechanical engineering workers corresponds to the industry average. The lowest amounts of accrued wages were for employees engaged in the production of electrical equipment. Accordingly, the amount of accrued wages of manufacturers of electronic and optical products was higher than the industry average since 2016.

The system of development and training of employees of machine-building enterprises in the region is based on the traditional scheme, which provides for the formation of a personnel reserve, advanced training and certification. Taking into account the requirements of the emerging changes in the industry and the existing system of development, there is an urgent need to develop an innovation-oriented system of development of employees.

The determining factor in the formation of innovative behavior of enterprise personnel is the organizational culture of the enterprise, which performs at the level of the individual and at the group level. It is specified that a separate form of organizational culture is the innovative culture of the enterprise, which is characterized by openness to dialogue and exchange of knowledge, freedom of creative activity, risk-taking and understanding of mistakes, prohibition of demotivating behavior in relationships between people, teamwork and respect for colleagues.

The scientific and methodical approach to the analysis of innovative culture of the enterprise in the directions is offered: support of innovative potential, initiation of innovations, motivation and stimulation of the personnel to innovative activity of the enterprise; introduction or introduction to the market of innovative products.

Organizational culture of machine-building enterprises of Ukraine, in particular, those enterprises that are characterized by insufficient development of innovation and support elements and the manifestation of characteristics inherent in the bureaucratic culture. Express analysis of the organizational culture of small and medium-sized machine-building enterprises established during Ukraine's independence indicates greater flexibility of such enterprises, priority orientation to customer requests, the importance of innovation-oriented staff behavior as the ability to make innovative decisions, creativity, teamwork and the desire to learn and constantly improve their knowledge and skills.

Motivating and stimulating staff is the key to the success of an innovative enterprise. Based on the proposals of the theory of motivation and the results of

studying the activities of machine-building enterprises of Ukraine, a scientific and methodological approach to material incentives for enterprise personnel is proposed, which takes into account a number of levers of influence on innovative employee behavior.

Competence approach should be used as one of the methods of personnel development management. The obvious difference between the competency approach in personnel management is the reorientation of goals from solving operational personnel problems to tasks of higher strategic level, which go beyond personnel management. Specific features of work in the field of innovation and especially its creative nature, complexity, high level of novelty determine the requirements for the competencies of employees of innovation-active and innovation-oriented enterprises. It should be used in the formation of information and methodological support for personnel development management, diagnostics of the level of personnel development of an industrial enterprise, development and implementation of measures and evaluation of their effectiveness.

The initiator of employee development can be not only the company but also the employee. Self-development is a purposeful process that involves qualitative changes by employees themselves by improving existing and gaining new professional and personal knowledge and competencies. Self-development should be considered as an integral element of the system of personnel development of the enterprise, which requires managerial influence from the management, in particular in the framework of a behavioral approach.

Self-development requires appropriate motivational influence. Therefore, the motivation of self-development is a process of conscious justification and voluntary choice of the employee's behavior aimed at improving the enterprise, if the self-initiation of internal sources of motivation becomes a factor in involvement in the work process without external influences.

The implementation of innovative changes should take place at the strategic and operational levels and be based on a scientific approach to each stage of implementation of changes, which should include a justification for the need for

change; determining the scale of changes and drawing up a plan; involvement of employees in the implementation of innovative changes; development and presentation of a change support system; direct implementation of changes; and fixing changes.

It is advisable to use a cognitive approach to overcome the resistance of staff and motivated involvement of staff in the implementation of innovative changes in the enterprise. The use of this approach should be based on changing the values of the company's staff, which will have a positive impact on the attitude of staff to certain activities and behavior.

The system of personnel development of the machine-building enterprise requires the introduction of new elements in three areas, which include the development of innovative potential of employees, instilling an innovative culture in employees and providing opportunities for innovative activity of employees.

A structural model of personnel development management system is built, which includes control, managed, target, supporting and functional subsystems and is based on principles, methods, functions, levers, which in the process of interaction allow to achieve quality characteristics of personnel to its strategic and current goals.

The functional aspects and requirements to the components of the personnel development management system of the enterprise are developed, the purpose of formation and use of which is to ensure the conformity of the qualitative characteristics of the personnel to its current and strategic goals. The functioning of this system depends on the quality of legal, methodological, production-technological, financial-resource, organizational, informational, personnel support and a list and sequence of measures for the formation of each of these components.

The configuration of the personnel development management system of an innovatively active enterprise depends on the field of activity, features of the enterprise and its personnel. The main characteristics of the industry that need to be considered in the formation of a management system for the development of innovation-active enterprise should include: the level of competition, the activity of

innovation, the level of profitability, staff turnover. The main factors that define the company include its competitive position in the market, financial condition, level of profitability, strategic plans. The factors that describe the staff of the enterprise include the level of education, innovation activity, staff turnover rates.

The management system of enterprise development should perform the functions of planning, motivation, organization, control and regulation. In addition, it includes a process component, which is a process of personnel development management and covers both the preparatory and the main and controlling units.

An integral element of the personnel development management system of the enterprise, which provides feedback between the management as a subject of management and personnel, namely its quality characteristics of employees is the monitoring system of personnel development of the enterprise. Under the monitoring of personnel development management of the enterprise is proposed to understand an organized and systematic process that involves obtaining the necessary and sufficient information for management decisions on the quality characteristics of employees, their changes as a result of implementation of development measures and programs.

Monitoring processes depend on the needs and conditions of a particular enterprise, but they must comply with the principles of comprehensiveness, responsibility, timeliness, acceptability, provability, dynamism, flexibility, systematicity, comprehensiveness, independence and objectivity. Features of an individual enterprise should be taken into account by forming an individual configuration of monitoring based on the definition of such parameters as the scale of the goal, stage of management, time dependence, frequency of procedures, organizational form, nature of the relationship to the monitoring function, type of information used, implementation principles.

Monitoring is based on a system of indicators that relate not only to the process of personnel development, but also to the management system of personnel development of an innovatively active enterprise. That is, it is important to monitor not only the results of development of individual employees, but also indicators

that characterize the effectiveness of management decisions. Accordingly, the object of monitoring should be the environment of personnel development of the enterprise, the process of personnel development of the enterprise, economic activity of the enterprise in terms of the relationship of the results of personnel development activities.

Key words: personnel development, innovative activity, innovatively active enterprise, self-development, competence approach, motivation of innovative activity of personnel, innovative culture.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У монографіях:

1. Бабчинська О.І. Управління розвитком персоналу підприємства: теорія, методологія, практика : монографія / О.І. Бабчинська. – Вінниця : ПП Торговий дім «Едельвейс і К», 2020. – 280 с. *(16,0 друк. арк.)*.

2. Бабчинська О.І. Інноваційна діяльність промислових підприємств в умовах інтеграційних перетворень / О.І. Бабчинська // Митне та логістичне регулювання у системі міжнародних економічних відносин : монографія / За наук ред. д.е.н., проф. Васильківського Д.М. – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 447 с. – С. 406–418 *(0,9 друк. арк.)*.

3. Бабчинська О.І. Структурні елементи системи управління розвитком персоналу підприємства: монографія / О.І. Бабчинська, Г.В. Осовська, Л.О. Чорна. – Вінниця: Друкарня - видавництво ТВОРИ, 2020. – 152 с. *(9,5 друк. арк.)*. *Особистий внесок: запропоновано структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу (6,0 друк. арк.)*.

4. Babchinska O.I. Improvement of managerial work through personal management in business environment / O. Babchinska, V. Sokolovska / Sozio-Ökonomische problem der management: theorie und praxis Collective monographie/ Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2016. – 92 p. –

С. 5–13 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано важливість саморозвитку працівників (0,4 друк. арк.).*

У наукових фахових виданнях України,

у тому числі, які входять до міжнародних наукометричних баз даних:

5. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 145–149 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РИНЦ.*

6. Бабчинська О.І. Мотивація працівників до інноваційного розвитку підприємства в Україні / О.І. Бабчинська // Вісник Одеського національного університету. Економіка - 2020. – Том. 25. – Вип. 6 (85). – С. 92–96 (0,75 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Бабчинська О.І. Складові елементи механізму управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства / О.І. Бабчинська // Інтелект XXI. – 2020. – Вип. 6. – С. 114–117 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus.*

8. Бабчинська О.І. Формування механізму екологічного менеджменту в контексті концепції сталого розвитку / О.І. Бабчинська // Економіка та держава. – 2020. – № 10. – С. 140–143. (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar.*

9. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf (0,35 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar.*

10. Бабчинська О.І. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні / В. В. Соколовська, О.І. Бабчинська, Г. В. Іванченко // Агросвіт. – 2019. – № 20. – С. 93–98 (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, SIS. *Особистий внесок: формування переліку методів, які можуть використовуватись для оцінки розвитку персоналу (0,15 друк. арк.,)*

11. Бабчинська О.І. Організаційні аспекти управління розвитком персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 4. – Т. 3. – С. 72–75 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РИНЦ.

12. Бабчинська О.І. Стратегічне управління розвитком територій: регіональний аспект / Н.В. Корж, О.І. Бабчинська, Г.В. Іванченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 18. – С. 9–13 (0,3 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, SIS. *Особистий внесок: формування змісту поняття розвиток на різних рівнях управління (0,1 друк. арк.).*

13. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (0,35 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, SIS.

14. Бабчинська О.І. Концептуальні засади системи розвитку персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Соціально- економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 31(20). – Т.1. – С.130–135 (0,5 друк. арк.).

15. Бабчинська О.І. Технології та інструменти розвитку як основоположного фактору успіху менеджера-лідера [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2017. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5764> (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar.

16. Бабчинська О.І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2017. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809> (0,4 друк. арк.).

Індексується і реферується в базах даних: *Index Copernicus, Google Scholar.*

17. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (0,35 друк. арк.).

Індексується і реферується в базах даних: *Index Copernicus, Google Scholar.* **Особистий внесок:** розглянуто роль самоменеджменту як складова професійного розвитку персоналу. (0,3 друк. арк.).

18. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 216–220. (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

19. Бабчинська О.І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – №3. – Том 1. – С. 133–136. (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

20. Бабчинська О.І. Особливості оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, А.Р. Левченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Том 1. – С. 87–92. (0,7 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.* **Особистий внесок:** визначено переваги та недоліки різних методів оцінки інноваційної діяльності (0,35 друк. арк.).

21. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці підприємства / О.І. Бабчинська // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 9. – Ч.3. – С. 66–70. (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

22. Бабчинська О.І. Характеристика основних особливостей впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О.І. Бабчинська, О.О. Кашина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2. – Т.1. – С. 99–102 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РИИЦ. Особистий внесок: розглянуто роль працівників у впровадженні інновацій на підприємствах (0,4 друк. арк.).*

23. Бабчинська О.І. Інвестиції в корпоративну культуру організації / О.І. Бабчинська // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 4. – С. 16–17. (0,2 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar.*

24. Бабчинська О.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України / О.І. Бабчинська, С.І. Собчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 2. – Т.1. – С. 22–25. (0,4 друк. арк.). **Особистий внесок: визначено можливості застосування новітніх методів прийняття рішень щодо розвитку персоналу підприємства (0,3 друк. арк.).**

25. Бабчинська О.І. Моделі розвитку підприємств / О.І. Бабчинська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2011. – Вип. 25. – С. 3–4. (0,2 друк. арк.)

26. Бабчинська О.І. Удосконалення системи стратегічного і операційного менеджменту за допомогою сучасних систем якості та інформаційних технологій / Л.О. Чорна, О.І. Бабчинська, В.В. Соколовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №5 – Т.1. – С. 142–146. (0,6 друк. арк.) **Особистий внесок: визначено можливості використання інформаційних технологій у кадровому менеджменті (0,2 друк. арк.).**

У закордонних наукових періодичних виданнях:

27. Babchynska O. Self-development as a method of development of enterprise employees / O. Babchynska // Proceedings of the International Center for Research Education & Training. The Baltic Scientific Journals. – 2020. – Vol. 10. – ISSUE 03. – С. 53–56 *(0,5 друк. арк.)*.

28. Бабчинська О.І. Основні підходи до формування інноваційного проектування в менеджменті / О.І. Бабчинська // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2020. – Vol. 8. – No. 3. – pp. 22–24. *(0,4 друк. арк.)*

29. Бабчинська О.І. Основні підходи до формування системи мотивації праці / О.І. Бабчинська, Г.В. Іванченко // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2019. – Vol.7. – Issue 3. – pp. 12–15. *(0,4 друк. арк.)*. *Особистий внесок: запропоновано поняття та структуру мотивації праці персоналу для здійснення інноваційної діяльності (0,2 друк. арк.)*.

30. Бабчинська О.І. Основи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / О.І. Бабчинська // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2017. – Vol.5. – Issue 6. – pp. 17–19. *(0,4 друк. арк.)*.

31. Бабчинская Е.И. Оценка эффективности инновационной деятельности / Е.И. Бабчинская, В.В. Соколовская // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2014. – №4. – Vol. 2. – S. 11–13. *(0,4 друк. арк.)*. *Особистий внесок: запропоновано враховувати при оцінці інноваційної діяльності вклад окремих працівників (0,2 друк. арк.)*.

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

32. Бабчинська О.І. Інструменти впровадження інноваційного менеджменту в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук.

пр. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (03 червня 2020 р., м. Вінниця). – Вінниця, 2020. – Ч. 1. – С.140-148 *(0,6 друк. арк.)*.

33. Бабчинська О.І. Сучасні інструменти ефективності діяльності підприємств / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. конф., (05-07 червня 2019 р., м. Вінниця). – 2019. Ч. 1. – С. 131–138. *(0,5 друк. арк.)*.

34. Бабчинська О.І. Особливості управління підприємством в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. праць VI Міжнар. наук.-практ. конф. (17-19 вересня 2018 р., м. Вінниця). Вінниця: ВТЕІ, 2018. – Ч. 1. – С. 100–108 *(0,6 друк. арк.)*

35. Бабчинська О.І. Особливості впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. праць V Міжнар. наук.-практ. конф. (07-09 червня 2017 р., м. Вінниця). – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – Ч.1. – С. 119–126. *(0,5 друк. арк.)*.

36. Бабчинська О.І. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, К.В. Браніцька // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. наук. праць IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16 жовтня 2017 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – С. 76–83. *(0,5 друк. арк.)*. *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність системного підходу до управління розвитком персоналу підприємства (0,4 друк. арк.)*.

37. Бабчинська О.І. Сучасні проблеми та тенденції розвитку економіки України / О.І. Бабчинська // Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 жовтня 2017 р., м. Тернопіль-Збараж). Тернопіль: «ТАЙП», 2017. – С. 154–158 *(0,2 друк. арк.)*.

38. Бабчинська О.І. Особливості менеджменту підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IV міжн. наук.-практ. конф. (18-20 травня 2016 р., м. Вінниця). – Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч.1. – С. 140–147 (0,6 друк. арк.).

39. Бабчинська О.І. Управління персоналом сучасного інноваційного підприємства / О.І. Бабчинська // Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни: зб. матеріалів II міжн. наук.-практ. конф. (10-11 червня 2016 р., м. Запоріжжя). – Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2016. – Ч. 2. – С. 120–122. (0,2 друк. арк.).

40. Бабчинська О.І. Особливості формування та розвитку організаційної культури підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, М.С. Чеська // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (21 жовтня 2016 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – С. 315-323 (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено передумови формування інноваційної культури підприємства (0,7 друк. арк.).*

41. Бабчинська О.І. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента / О.І. Бабчинська, В.С. Вараниця // Молодий вчений. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика», 2015. – №12 (27). – Ч.1. – С. 112–114. (0,4 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Research Bible, НБУ ім. В. І. Вернадського. Особистий внесок: висвітлено можливості використання тайм-менеджменту персоналом підприємств (0,2 друк. арк.).*

42. Бабчинська О.І. Особливості стратегічного управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах/ О.І. Бабчинська, Д.В. Костенчук // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16 жовтня 2015 р., м.

Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – С. 457–460 (0,4 друк. арк.).
Особистий внесок: розглянуто місце та роль стратегії розвитку персоналу у стратегічному управлінні (0,3 друк. арк.).

43. Бабчинська О.І. Building an event management capabilities / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Актуальные научные исследования в современном мире : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26-27 жовтня 2015 р., м. Переяслав-Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький. – 2015. – Вип. 6. – Ч.1. – С. 9–14 (0,4 друк. арк.).
Особистий внесок: розглянуто необхідність управління змінами для розвитку персоналу (0,2 друк. арк.).

44. Бабчинська О.І. Проблеми професійного навчання персоналу на підприємстві / О.І. Бабчинська, В.П. Кліченко // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет – конф. (14 жовтня 2014 р., м. Вінниця). – Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2014. – С. 259–261. (0,2 друк. арк.).
Особистий внесок: визначено перелік заходів для усунення перешкод в професійному навчанні працівників підприємства (0,1 друк. арк.).

45. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як використання ефективних методів в роботі керівника / О.І. Бабчинська, О.М. Бережна // Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу: зб. тез доповідей міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (21 листопада 2014 р., м. Харків). – Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2014. – С. 74–75 (0,2 друк. арк.).
Особистий внесок: визначено завдання саморозвитку персоналу працівників підприємства (0,1 друк. арк.).

46. Бабчинська О.І. Фактори внутрішнього середовища підприємства та показники їх оцінки / О.І. Бабчинська, Я.О. Юрчук // Економічні студії. Наук.-практ. журнал. – Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2014. – № 4(04). – С. 278–281. (0,4 друк. арк.).
Особистий внесок: сформовано

перелік факторів внутрішнього середовища, що впливають на можливості розвитку персоналу підприємства (0,2 друк. арк.).

47. Бабчинська О.І. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / О.І. Бабчинська, Г.Ю. Мазур // Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : матеріали IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29-30 листопада 2014 р., м. Переяслав – Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький: 2014. – С. 110–116 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: з'ясовано значення управління розвитком персоналу для забезпечення ефективності діяльності підприємства (0,1 друк. арк.).*

48. Бабчинська О.І. Управління організаційним розвитком як основа забезпечення збалансованого зростання підприємства / О.І. Бабчинська, А.В. Демко // Кримський економічний вісник. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика». – 2013. – №. 5. – С. 109–111 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність розгляду розвитку персоналу як об'єкту управління (0,2 друк. арк.).*

49. Бабчинська О.І. Напрями підвищення ефективності управління розвитком підприємства / О.І. Бабчинська, А.В. Демко // Wykształcenie I nauka bez granic-2013 : зб. матеріалів IX Міжнар наук.-практ. конф. (м. Перемишль, 07 - 15 грудня 2013 р.). – Przemyśl: Nauka i studia, 2013. – Vol. 5. – S. 102–103. (0,2 друк.арк.). *Особистий внесок: сформовано перелік заходів для підвищення ефективності управління розвитком підприємства (0,1 друк. арк.).*

50. Бабчинська О.І. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, М.Ю. Мовчан // Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (22–24 жовтня 2012 р., м. Київ). – К.: ТОВ «ТК Меганом», 2012. – Ч. 1. – С. 42–43. (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: сформульовано значення розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (0,1 друк. арк.).*

51. Бабчинська О.І. Значення та роль системи мотивації в діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, М.К. Кожемяко // Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (15–16 листопада 2012 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВНАУ, 2012. – Т. 2. – С. 72–74. (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність розгляду мотивації працівників як елементу системи розвитку персоналу (0,1 друк. арк.).*

52. Бабчинська О.І. Особливості управління персоналом на підприємстві / О.І. Бабчинська, Ю.О. Демешко // Наукові дослідження – інструмент вирішення актуальних проблем економіки : матеріали Всеукр. наук. інтернет-конф. (28-29 листопада 2012 р., м. Тернопіль). – Тернопіль: Тайп, 2012. – С. 24–25. (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто місце розвитку персоналу в системі управління персоналом підприємства (0,05 друк. арк.).*

53. Бабчинська О.І. Роль комунікацій в менеджменті / О.І. Бабчинська, М.В. Петрик. // Vedecky prumysl evropskeho kontinentu-2012: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (27 listopadu- 05 prosincu 2012 roku, Praha). – Praha (Чехія): Publishing house “Education and science”, 2012. – Dil.4. – S. 36–38 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено роль обміну інформацією для забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства (0,1 друк. арк.).*

54. Бабчинська О.І. Роль самоменеджменту в управлінні і саморозвитку менеджера / О.І. Бабчинська, А.М. Прокопчук // Кримський економічний вісник. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика». – 2012. – №1 (01). – С. 161–163. (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано перелік функцій самоменеджменту (0,2 друк. арк.).*

55. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці підприємства / О.І. Бабчинська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації: Збірник наукових праць наук.-практ. конф. (27-30 березня 2012 р., м. Вінниця) –

Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – Ч.1. – С. 25–34. (0,7 друк. арк.).

56. Бабчинська О.І. Основи кадрового менеджменту та ефективність його функціонування / О.І. Бабчинська, В.В. Пасічник // Achievement of high school - 2012: Міжн. наук.-практ. конф. (17–25 листопада 2012 р., м. Софія). – Софія: Бял Град-БГ ООД, 2012. Ікономики. – Том 4. – С. 35-37 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: охарактеризовано показники ефективності розвитку персоналу (0,1 друк. арк.).*

57. Бабчинська О.І. Управління ризиками підприємства – запорука ефективного менеджменту / О.І. Бабчинська, В.В. Соколовська // Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва: зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., (21 квітня 2011 р., м. Вінниця) / Вінниця: Центр підготовки науки та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2011. – Ч.1. – С. 161–165. (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено ризики підприємства, пов'язані з персоналом (0,2 друк. арк.).*

58. Бабчинська О.І. Секондмент как элемент развития персонала предприятия / О.І. Бабчинська, О.Д. Зачоса, М.О. Пасько // Наукові дослідження: шлях від теоретичного пошуку до практичної реалізації : матеріали VII Всеукр. наук. інтернет-конф. (29-30 листопада 2011 р., м. Тернопіль). – Тернопіль: Тайп, 2011. – С. 25–27 (0,12 друк. арк.). *Особистий внесок: охарактеризовано систему розвитку персоналу підприємства та її елементи (0,05 друк. арк.).*

59. Бабчинська О.І. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства / О.І. Бабчинська, К.М. Вербенко // Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., (23-24 грудня 2011 р., м. Львів). – Львів: Львівська економічна фундація, 2011. Ч. II. – С. 89–91. (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто значення корпоративної культури для стимулювання інноваційної діяльності (0,1 друк. арк.).*

60. Бабчинська О.І. Мотивація персоналу / О.І. Бабчинська, О.А. Таран // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 березня 2009 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 227–232 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: охарактеризовано значення мотивації персоналу для його інноваційної активності (0,1 друк. арк.)*

61. Бабчинська О.І. Особливості створення стратегії управління знаннями / О.І. Бабчинська, Л.В. Бондарчук, Т.Д. Мамчур // Україна в ХХІ столітті: проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку: зб. наук. праць за матеріалами VI Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 квітня 2008 р., м. Кам'янець-Подільський). – Кам'янець-Подільський національний університет, 2008. – С. 46–48 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: сформовано перелік передумов для запровадження управління знаннями на промислових підприємствах (0,1 друк. арк.)*

62. Бабчинська О.І. Поняття кадрового потенціалу і його вплив на ефективність діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, В.Г. Погосян // Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. (11 вересня 2008 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2008. – С. 12–15 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено взаємозв'язок кадрового та інноваційного потенціалу підприємства (0,1 друк. арк.)*

63. Бабчинська О.І. Управління ризиками як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (14-17 вересня 2007 р., м. Ялта). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. – С. 293–299 (0,5 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	38
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	51
1.1. Аналіз наукових підходів до проблеми розвитку персоналу промислових підприємств.....	51
1.2. Еволюція форм інноваційної активності промислового підприємства.....	74
1.3. Розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства як об'єкт управління у підвищенні конкурентоздатності	96
Висновки до першого розділу.....	125
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	128
2.1. Аналіз інституційного середовища функціонування інноваційно- активних промислових підприємств в Україні.....	128
2.2. Моделі та методи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства.....	153
2.3. Науково-методичні підходи до мотивування персоналу за інноваційну активність у розвитку підприємств.....	179
Висновки до другого розділу.....	202
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ І СИСТЕМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	205
3.1. Оцінка інноваційної діяльності промислових підприємств та рівня їх активності.....	205
3.2. Стан середовища функціонування інноваційно-активних підприємств та систем оцінки розвитку персоналу за міжнародними рейтингами.....	225
3.3. Системи розвитку персоналу машинобудівних підприємств за умов активізації їх інноваційно-інвестиційної діяльності.....	241
Висновки до третього розділу.....	281

РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	286
4.1. Організаційно-корпоративні аспекти управління розвитком персоналу підприємства.....	286
4.2. Мотивація і стимулювання працівників інноваційно-орієнтованого промислового підприємства.....	309
4.3. Компетентнісний підхід як інструмент управління розвитком персоналу.....	322
4.4. Саморозвиток персоналу в системі управління інноваційно-активним підприємством.....	339
Висновки до четвертого розділу.....	354
РОЗДІЛ 5. СТРУКТУРА СИСТЕМИ ОЦІНКИ, МОТИВАЦІЇ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	357
5.1. Трансформація системи розвитку персоналу промислового підприємства на основі управління інноваційними змінами.....	357
5.2. Формування структури системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного промислового підприємства.....	374
5.3. Моніторинг результативності програм розвитку персоналу промислового підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток.....	398
Висновки до п'ятого розділу.....	426
ВИСНОВКИ.....	430
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	437
ДОДАТКИ.....	483

ВСТУП

Актуальність теми. Постійні зміни є основною характеристикою сучасного суспільного та економічного життя у будь-якій країні. Господарська діяльність не є винятком і, як наслідок, підприємства повинні завжди бути готовими до новацій. За таких умов запорукою успіху є здатність суб'єкта господарювання швидко пристосовуватись до змін завдяки високим адаптивним якостям свого персоналу. Персонал, який швидко засвоює нові знання, постійно розвивається, є передумовою інноваційного розвитку підприємства. Для підприємств, які обрали стратегію інноваційного розвитку, роль і значення професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу стає ще більш актуальними.

Проблемам управління персоналом промислових підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них роботи Б. Андрушківа, Д. Богині, М. Ведернікова, М. Войнаренка, Н. Гавкалової, В. Гринчуцького, О. Дороніної, С. Калініної, А. Колота, Е. Лібанової, В. Нижника, М. Семикіної, Г. Тарасюк, А. Тельнова., які досліджували різні аспекти управління персоналом на підприємствах України, в тому числі його розвитком.

Інноваційний розвиток підприємства в сучасних глобалізаційних умовах конкурентного середовища досліджено в працях Н. Авсяннікова, І. Бабій, Ю. Бажала, Х. Барнета, Л. Водачека, О. Гончар, Д. Джой-Меттьюза, М. Касс, М. Кляйманн, Р. Мюллера, Ф. Найта, О. Наумова, О. Орлова, І. Петрової, Е. Роджерса, В. Стадник, С. Твісса, Р. Фатхудинова, Л. Федулової, П. Хаггет, Т. Хегерстранда, Л. Чорної, Й. Шумпетера.

В умовах формування конкурентної економіки вагомий внесок у вирішення питань теоретико-методичного інструментарію управління та підвищення ефективності діяльності промислових підприємств зробили

О. Анісімова, В. Антонюк, О. Герасименко, О. Грішнова, О. Даниленко, А. Жарінова, Н. Маркова, Г. Савіна, Л. Смоляр, С. Стрехова, О. Стрижак, І. Фріман, Ф. Хміль та інші.

Не применшуючи важливості наукового і практичного внеску вищезгаданих вчених, науковців і практиків, необхідно підкреслити, що динамізм середовища функціонування підприємств в Україні створює нові виклики і висуває нові вимоги до практики управління персоналом. Особливо актуальними в таких умовах є подальші дослідження і розробки у сфері управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств, які повинні стати головним локомотивом економічного підйому України в найближчі роки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темами: «Розробка стратегій та моделювання інноваційного потенціалу кластеризації соціально-економічних систем в контексті національної безпеки держави» (номер держреєстрації 0120U102088), де автором надано рекомендації щодо стимулювання інноваційної активності персоналу машинобудівних підприємств; «Моделювання інноваційного ресурсного потенціалу в стратегіях безпечного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу» (номер держреєстрації 0120U102123), де автором обґрунтовано важливість розвитку персоналу підприємства у контексті забезпечення примноження його інноваційного потенціалу; а також науково-дослідних робіт Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ за темами: «Система управління діловими процесами вертикальних інтеграційних об'єднань» (номер держреєстрації 0112U000678), де автором доведено взаємозалежність між показниками розвитку персоналу та результатами його господарської діяльності; «Оцінка ефективності інноваційної діяльності на підприємстві» (номер держреєстрації 0114U000287), де автором уточнено

перелік показників, що характеризують вплив розвитку персоналу підприємства на рівень його інноваційної активності; «Рациональне використання трудових ресурсів на підприємстві» (номер держреєстрації 0115U001279), де автором запропоновано можливості удосконалення управління розвитком персоналу завдяки використанню управління змінами, «Організація та вдосконалення комунікативного менеджменту на підприємстві» (номер держреєстрації 0118U003266), де автором обґрунтовано необхідність стимулювання саморозвитку працівників; «Управлінське консультування в сучасних умовах господарювання» (номер держреєстрації 0119U100094), де автором надано пропозиції щодо формування системи індикаторів для оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства.

Крім того, результати дослідження отримано в ході виконання госпдоговірних науково-дослідних робіт Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ «Удосконалення стратегічного планування на підприємстві» (номер держреєстрації 0107U008668), де автором вказано на необхідність планування розвитку персоналу на основі діагностики його інноваційної сприйнятливості; «Методика удосконалення інноваційної діяльності промислового підприємства» (номер держреєстрації 0112U001537), де автором запропоновано окремі моделі управління розвитком персоналу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методологічних основ та науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно було вирішити такі наукові завдання:

- узагальнити наукові підходи до вивчення проблеми розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства;

- дослідити основні поняття, що характеризують інноваційну активність підприємства, такі як «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «інноваційний потенціал», «інноваційно-активне підприємство», та їх взаємозв'язок;
- з'ясувати особливості інноваційно-активного підприємства як об'єкту управління розвитком персоналу підприємства;
- здійснити аналіз інституційного середовища функціонування інноваційно-активного підприємства, приділяючи особливу увагу інститутам, які сприяють діяльності підприємства, спрямованої на розвиток персоналу;
- розглянути та систематизувати моделі та методи розвитку персоналу інноваційно-активних підприємств;
- проаналізувати поняття «мотив», «мотивація», «стимул» та інші суміжні поняття, що характеризують механізм мотивування персоналу до трудової діяльності та розвитку;
- дослідити рівень інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств;
- узагальнити оцінки міжнародних експертів щодо сприятливості середовища для інноваційної діяльності та розвитку персоналу в Україні;
- проаналізувати системи розвитку машинобудівних підприємств під впливом внутрішньогалузевих факторів розвитку;
- дослідити можливості використання компетентнісного підходу у системі розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства;
- вдосконалити порядок стимулювання персоналу підприємства за інноваційну активність;
- дослідити можливості саморозвитку працівників у межах системи розвитку працівників підприємства;
- систематизувати підходи до оцінки інноваційної культури підприємства у контексті розвитку його працівників;

- розробити модель трансформації системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства;
- розробити структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства;
- розробити систему моніторингу управління розвитком персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розробки та впровадження системи управління розвитком персоналу інноваційно-активних машинобудівних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-практичні засади формування структурнологічної моделі системи управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств з врахуванням сучасних умов конкурентного середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою наукової роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи соціально-економічних досліджень. В роботі використані методи теоретичного узагальнення, абстрагування, аналізу та синтезу для дослідження розвитку основних понять і наукових підходів до вивчення проблеми управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства (п. 1.1), дослідження особливостей функціонування інноваційно-активних підприємств (п. 1.2) та науково-методичних підходів до мотивування персоналу до інноваційної діяльності підприємства (п.2.3); інституційного аналізу для характеристики середовища функціонування інноваційно-активного підприємства (п. 2.1); методи описової статистики – для аналізу макросередовища функціонування інноваційно-активних підприємств в Україні (п. 3.2) та аналізу окремих аспектів діяльності машинобудівних підприємств в Україні (п.п. 3.1-3.3); моделювання – для побудови структурно-логічних моделей (п. 5.2); системного аналізу – для з'ясування особливостей системи розвитку управління персоналу машинобудівних підприємств за умов активізації їх

інноваційної діяльності (п. 5.2), розробки системи індикаторів для моніторингу системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства (п. 5.3), структурно-функціонального – для опису та пояснення побудови системи управління розвитком персоналу підприємства (п. 5.2) та окремих її механізмів (п.п. 4.1–4.3); графічні методи – для наочної ілюстрації та побудови схем та графіків стосовно предмету дослідження (п.п. 1.1–5.3).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, аналітичні матеріали та доповіді аналітичних центрів; нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Державної служби зайнятості України; звіти підприємств машинобудування Хмельницької та Вінницької областей, інформація з офіційних сайтів підприємств та публікації в ЗМІ про досліджувані підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні основних положень та вирішенні наукової проблеми щодо розробки системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства.

Найсуттєвіші результати дослідження, які містять наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, що включає цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу та функціональну підсистеми і ґрунтується на встановлених закономірностях, принципах, методах, функціях, важелях та інструментах, які в процесі взаємодії дозволяють досягти відповідності якісних характеристик персоналу його стратегічним та поточним цілям (с. 374–394);

– розроблено систему індикаторів, які акумулюються в результаті здійснення аналізу та оцінки з врахуванням пропозиції у якості об’єкта розглядати не лише процес розвитку персоналу, а систему управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, що дозволяє розраховувати не лише результати інноваційної діяльності окремих працівників, а й показники, що характеризують результативність прийнятих управлінських рішень та інноваційну активність підприємств (с. 410-420);

– розроблено підсистему моніторингу управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, яка ґрунтується на використанні показників, що оцінюють середовище функціонування, відслідковує результативність розвитку персоналу та ефективність господарської діяльності підприємства у взаємозв’язку із розвитком його персоналу (с. 398–420);

удосконалено:

– науково-методичний підхід щодо управління розвитком персоналу підприємства на основі використання компетентнісного підходу, що на відміну від існуючих визначає завдання його використання при управлінні розвитком потенціалу підприємства (с. 331–333);

– інструментарій управління розвитком персоналу підприємства, що на відміну від існуючих підходів, доповнено діагностикою інноваційної сприйнятливості персоналу підприємства із зазначенням напрямів використання отриманої інформації (с. 120–123);

– систему принципів формування інноваційної культури промислового підприємства, що на відміну від існуючих, доповнено принципом психологічно безпечного робочого середовища, який дозволяє враховувати рівень психологічного клімату в колективі (с. 292–293);

– систематизацію функцій організаційної культури інноваційно-активного підприємства в системі управління розвитком персоналу, що на відміну від існуючих включає дві взаємопов’язані групи функцій: функції на

рівні індивідуума та функції на рівні групи. Крім того, до складу функцій на рівні групи запропоновано включити орієнтуючу, генеруючу селекційну та підтримуючі функції (с. 293–294);

– науково-методичний підхід до оцінки інноваційної культури промислового підприємства, що на відміну від існуючих передбачає оцінку за складовими «підтримка інноваційного потенціалу», «ініціювання інновацій», «мотивування та стимулювання до інноваційної діяльності», «впровадження та реалізація інновацій», а також використання для експрес-діагностики даних з відкритих джерел інформації (с. 296–300);

– науково-методичний підхід до впровадження нових елементів в систему розвитку персоналу машинобудівного підприємства, що на відміну від існуючих, разом з впровадженням нових аспектів до навчання і обміну знаннями також передбачає обов'язкове прищеплення персоналу інноваційної культури, а також систему заходів, спрямованих на забезпечення можливостей для інноваційної діяльності персоналу (с. 367–369);

дістали подальшого розвитку:

– науково-теоретичні підходи до визначення понять «розвиток персоналу» та «професійний розвиток персоналу», що на відміну від існуючих підходів враховує можливості не лише удосконалення, але й примноження індивідуального потенціалу працівника під впливом різноманітних методів розвитку (с. 57–58, 64–65);

– застосування методів та моделей розвитку персоналу, що на відміну від існуючих підходів враховують особливості персоналу інноваційно-активного підприємства та зорієнтовані на забезпечення цілей підприємств, у тому числі їх інноваційного розвитку (с. 102–106);

– систематизація інновацій, що розробляються персоналом промислового підприємства, що на відміну від існуючих доповнена класифікаційною ознакою «за рівнем соціальної відповідальності» і включає

відповідальні та традиційні інновації, які в подальшому використовуються під час мотиваційних процесів їх розробки (с. 80–82);

– систематизація основних понять у сфері інновацій на промисловому підприємстві, зокрема, обґрунтування взаємозв'язку понять «інноваційний потенціал», «інноваційний розвиток», «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес», що на відміну від існуючих підходів передбачає зміну змістовної характеристики інноваційного процесу на промислових підприємствах України, і перехід від домінуючих практик закритих інновацій до практики відкритих інновацій, зокрема: пошук інноваційних ідей за межами підприємства, передачу прав користування, залучення технологій, знань ззовні, спін-офф інновацій, вихід на ринки інших підприємств (с. 91–93);

– визначення поняття інноваційного підприємства як підприємства, яке інвестуючи в розвиток виробничих ресурсів, накопичення і використання знань формує, підтримує та реалізує власний інноваційний потенціал шляхом організації як закритого, так і відкритого інноваційного процесу, результатом якого є створення, реалізація, поширення та впровадження інновацій, що на відміну від існуючих, передбачає можливість використання як закритого, так і відкритого інноваційного процесу (с. 94–96);

– теоретико-методологічне обґрунтування системи напрямів мотивування персоналу інноваційного підприємства, що на відміну від існуючих підходів, включає три взаємопов'язані напрями: мотивування персоналу до інноваційно-орієнтованої трудової діяльності; мотивування персоналу до професійного розвитку; мотивування персоналу до сприйняття інновацій на підприємстві (с. 179–180);

– розрахунок показника змінної складової матеріальної винагороди працівника-виконавця за результатами інноваційної діяльності, що на відміну від існуючого передбачає використання так званого «бонусу для колеги», участь у прибутках, а також розрахунку премії з використанням корегуючих

коефіцієнтів відповідно до п'яти категорій інноваційних робіт за ступенем складності (с. 317–322).

Практичне значення одержаних результатів. Отримані у процесі виконання дисертаційної роботи рекомендації наукового, методичного та прикладного характеру щодо управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств запроваджені окремими організаціями, підприємствами, закладами та установами України, а саме: Департаментом економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 594 від 09.10.2020 р.), відділом планування діяльності та стратегічного розвитку промислових підприємств Хмельницької міської ради (довідка про впровадження № 295 від 21.09.2020 р.); Хмельницької торгово-промислової палати (довідка про впровадження № 153 від 29.10.2020 р.), відділенням Національної служби посередництва і примирення у Хмельницькій області (довідка про впровадження № 401 від 29.09.2020 р.), Департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 861/01 від 15.09.2020 р.); на підприємствах ПрАТ «Калинівський машзавод» (довідка про впровадження № 226 від 14.12.2020 р.), ПАТ «Барський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 224 від 05.10.2020 р.), ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 187-1 від 04.11.2020 р.), ТОВ «Турбівський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 234 від 15.10.2020 р.), ТОВ «Вінницький завод «Пневматика» (довідка про впровадження № 16 від 02.11.2020 р.), ДП «Електричні системи» (довідка про впровадження № 17 від 09.12.2020 р.), ПрАТ «Вінницький завод «БУДМАШ» (довідка про впровадження № 20 від 10.12.2020 р.), ТОВ «Вінницький агрегатний завод» (довідка про впровадження № 738/9 від 21.10.2020 р.), ТОВ «ЕТРОН» (довідка про впровадження № 120 від 28.09.2020 р.), ПАТ «Завод «Темп»» (довідка про впровадження № 77 від 22.10.2020 р.), ДП «Новатор» (довідка про

впровадження №142-2 від 21.10.2020), що підтверджує практичну цінність одержаних результатів.

Отримані наукові, методологічні та практичні результати використовуються у викладанні навчальних дисциплін Хмельницького національного університету «Економіка підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Інноваційний менеджмент» (довідка про впровадження № 98 від 11.12.2020); Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ у викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Корпоративне управління», «Самоменеджмент», «Репутаційний менеджмент» (довідка про впровадження від 24.09.2020. №01-56/1364-1).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, в якій вирішено наукову проблему щодо розробки системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. Основні положення дисертаційної роботи, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у дисертаційній роботі використано ідеї та положення, які були запропоновані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та методологічні положення, практичні висновки та результати дисертаційної роботи доповідались автором й отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях: «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Ялта, 14-17 вересня 2007 р.), «Україна в ХХІ столітті» (м. Кам'янець-Подільський, 7-8 квітня 2008 р.), «Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання» (м. Вінниця, 11 вересня 2008 р.), «Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації» (м. Вінниця, 27-28 березня 2009 р.); «Реформування економічної системи України в контексті

міжнародного співробітництва» (м. Вінниця, 21 квітня 2011 р.), «Наукові дослідження: шлях від теоретичного пошуку до практичної реалізації» (м. Тернопіль, 29-30 листопада 2011 р.), «Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи» (м. Львів, 23-24 грудня 2011 р.), «Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації» (м. Вінниця, 27-30 березня 2012 р.), «Актуальні проблеми сучасної науки» (м. Київ, 22–24 жовтня 2012 р.), «Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта» (м. Вінниця, 15–16 листопада 2012 р.), «Achievement of high school - 2012» (Болгарія, м. Софія, 17–25 листопада 2012 р.), «Vedecky prumysl evropskeho kontinentu-2012» (Чехія, м. Прага, 27 листопада–5 грудня 2012 р.), «Наукові дослідження – інструмент вирішення актуальних проблем економіки» (м. Тернопіль, 28-29 листопада 2012 р.), «Wykształcenie I nauka bez granic-2013» (Польща, м. Перемишль, 07 - 15 грудня 2013 р.), «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, 14 жовтня 2014 р.), «Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу» (м. Харків, 21 листопада 2014 р.); «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (м. Переяслав – Хмельницький, 29-30 листопада 2014 р.), «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, 16 жовтня 2015 р.), «Актуальные научные исследования в современном мире (м. Переяслав-Хмельницький, 26-27 жовтня 2015 р.); «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Вінниця, 18-20 травня 2016 р.), «Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни» (м. Запоріжжя, 10-11 червня 2016 р.), «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, 21 жовтня 2016 р.), «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Вінниця, 07-09 червня 2017 р.) «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, 16 жовтня 2017 р.), «Сектори економіки в процесі

реалізації державної регіональної політики» (м. Тернопіль-Збараж, 26–27 жовтня 2017 р.); «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Вінниця, 17-19 вересня 2018 р.), «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Вінниця, 05-07 червня 2019 р.); «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Вінниця, 03 червня 2020 р.).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи опубліковано 63 наукових праць загальним обсягом 49,22 друк. арк., з яких особисто автору належить 41,8 друк. арк., у тому числі: одноосібна монографія обсягом 16,0 друк. арк., 3 розділи у колективних монографіях загальним обсягом 10,9 друк. арк., з яких особистий внесок автора становить 7,3 друк. арк., 22 статті у наукових фахових виданнях України, у тому числі у виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних, загальним обсягом 10,0 друк. арк., з яких особисто автору належить 8,5 друк. арк.; 5 статей у закордонних періодичних наукових виданнях загальним обсягом 2,1 друк. арк., з яких особисто автору належить 1,7 друк. арк., а також 32 публікації, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 10,52 друк. арк., з яких автору особисто належать 8,3 друк. арк..

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладений на 525 сторінок машинописного тексту. Дисертація включає 47 таблиць (з них 8 на 14 повних сторінках), 72 рисунки (з них 5 на повних сторінках), анотацію на 34 сторінках, додатки на 42 сторінках, а також список використаних джерел із 356 найменувань, що розміщений на 46 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА1.1 Аналіз наукових підходів до проблеми розвитку персоналу
промислових підприємств

Динамічність зовнішнього середовища змушує усіх суб'єктів господарювання бути готовими до постійних змін. Але пасивне очікування не дає результатів, а дуже швидко призводить до зниження ефективності та результативності, і в кінцевому рахунку до банкрутства. Єдиним способом запобігання такій ситуації є підтримання відповідності між економічним механізмом підприємства і вимогами ринку. Найкращим варіантом при цьому є активна позиція підприємства, що проявляється у розробці стратегій розвитку, які передбачають випереджаючий рух, тобто на крок попереду від своїх конкурентів. Формування та, головне, реалізація таких стратегій в найбільшій мірі залежить від якості людських ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, та від рівня управління ними. Одним із функціональних елементів системи управління персоналом підприємства є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить до комплексу взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють незалежно, проте спрямовані на досягнення спільної мети – ефективного та продуктивного управління [132]. Здатність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Тлумачний словник української мови, одним із значень розвитку визначає процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [264]. Що ж до терміну

«розвиток персоналу» та трактування його змісту, то науковці традиційно намагаються знайти свій власний варіант.

На думку, Базалійської Н. П., Пилипчук У. О. [78] розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, до якого входять показники тривалості життя та дохід на душу населення. Особливістю цього визначення є те, що автори звертають увагу на зацікавленість у процесі розвитку двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника.

У визначенні Снісаренко І. М. розвиток персоналу характеризують як «діяльність підприємства для покращення знань, вмінь і навиків співробітників, розвитку їх особистих якостей, необхідних організації сьогодні і в майбутньому, а також сам процес отримання таких знань і навиків [277, с. 416]. Тобто розвиток персоналу розглянуто як управлінську діяльність підприємства, та в той же час як процес отримання знань працівниками.

Дем'яненко А. М. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [132, с. 2]. Обмеженістю вказаного підходу, на нашу думку, є розгляд виключно підвищення кваліфікації як способу розвитку працівників.

Джой-Меттьюз Дж., Меггинсон Д., Сюрте М. [134] визначає розвиток персоналу як інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчаючих методів та стратегій. Такий

розвиток включає в себе навчання управлінського персоналу та професійно орієнтовану освіту, включаючи всі способи набуття знань, які сприяють зростанню індивіда та компанії.

У роботі Дяченка Ю. Ю. [128] розвиток персоналу є «процесом цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання й забезпечення внутрішньої мобільності персоналу, націлених на вирішення поточних і стратегічних задач підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» [134, с. 9]. Відмінністю даного визначення є розгляд розвитку через призму структур персоналу та «забезпечення внутрішньої мобільності персоналу» як способу досягнення мети поряд із навчанням. На нашу думку, забезпечення внутрішньої мобільності доцільно використовувати швидше як критерій досягнення певного рівня розвитку персоналу, що досягається завдяки отриманню універсальних знань у межах підприємства і як наслідок можливості взаємозамінності значної частини працівників. Однак, це не є засобом розвитку персоналу.

Інший підхід полягає у тому, що до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Наприклад, Кібанов А. Я. розвиток персоналу визначає як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [160].

Розвиток персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного

просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [120]. Тобто, автор виділяє у якості основних елементів розвитку персоналу професійне навчання та соціальний розвиток.

У визначенні Гриньової В. М. [122] під процесом розвитку персоналу розуміється комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє сформулювати будь-який перелік засобів розвитку, головне щоб їх застосування дозволяло краще реалізовувати наявний потенціал працівників з метою приросту індивідуальної та загальної ефективності.

Розширеним та уточненим продовженням даного підходу є розуміння сутності розвитку персоналу, яке запропоноване Ушкальовим В. В. «розвиток персоналу – це сукупність заходів організації з комплексного забезпечення якісних перетворень у структурі діяльності працівника» [294]. Комплексний характер забезпечення процесу розвитку означає одночасне охоплення різних аспектів діяльності організації, наслідком яких повинно стати підвищення професійних можливостей працівника. А це означає, що заходи з навчання повинні бути узгодженими із заходами щодо створення умов розвитку, забезпечення мотивації розвитку, враховувати набуті рівні професійних та особистісних компетентностей, відповідати індивідуальним характеристикам та зоні найближчого розвитку працівника [271].

Розвиток персоналу – це процес вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості [139, с. 419]. Розвиток персоналу є безперервним процесом, який має за мету забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства відповідно до обраної ним стратегії [139]. У цьому визначенні відображається важливість не лише

розвитку персоналу за ініціативи підприємства, але й необхідність стимулювання саморозвитку працівників.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників. Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема. Адже підвищення розвитку персоналу призводить до підвищення його конкурентоспроможності, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також держави загалом [221]. Окрім перерахування основних напрямів розвитку персоналу в даному визначенні вказано на важливість не лише професійного, але й інтелектуального, творчого розвитку працівників. Крім того, вказано на потребу у системній організації процесу набуття та удосконалення різноманітних навиків та вмінь.

Окремі дослідники зробили наголос на необхідності всебічного розвитку працівників. Так, у роботі Колосок В., Алістаєвої А. вказано, що розвиток працівників підприємства (персоналу) – це процес підвищення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та освітнього рівня працівника на основі підвищення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства [165].

Потребу у гармонійному розвитку особистості працівників як мету розвитку персоналу зазначають у своєму трактуванні Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. [143]. Так, на їх думку, розвиток персоналу

– це безперервний процес вдосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі [143].

Оскільки завдяки розвитку персоналу підприємство намагається адаптуватись до постійних змін умов функціонування, то вимогою до нього стає гнучкість. Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Невід'ємним елементом якого є гнучкість та пристосування персоналу до змін [270] (таблиця 1.1). Як бачимо, існує досить різноманітний перелік підходів науковців до розуміння сутності розвитку персоналу. Внаслідок чого у різних визначеннях вказані різноманітні аспекти розвитку персоналу. Визначення, наведені у таблиці 1.1, доцільно згрупувати за підходом, який запропонували Петрович Й. та Винничук Р. [224]. Вони виділили три основні підходи до розвитку персоналу підприємства, а саме системний, процесний та культурологічний, як такі, що всебічно характеризують природу й особливості розвитку персоналу підприємства.

Прихильники системного підходу роблять наголос на розумінні розвитку персоналу, як системи (комплексу, сукупності) заходів різного характеру, що застосовуються підприємством для розвитку своїх працівників. Переважно до таких заходів відносять професійне навчання; планування та розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок. З позиції процесного підходу розвиток персоналу – це процес, який має часові рамки, етапи і ряд послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Ключове місце у процесі розвитку персоналу займає визначення та оцінювання компетентності працівників організації [224].

Змістовна характеристика поняття «розвиток персоналу» у різних дослідженнях*

Автор	Змістовна характеристика	Форми/напрями реалізація	Мета/завдання
1	2	3	4
Джой-Меттьюз Дж. [134]	Підхід до вдосконалення знань та поведінки	Навчання управлінського персоналу Професійно орієнтована освіта	Зростання індивіда та компанії
Дем'яненко А.М. [132]	Комплекс елементів	Підвищення кваліфікації працівників	Відповідність кваліфікації завданням підприємства
Дяченко Ю.Ю. [128]	Процес	Навчання. Забезпечення внутрішньої мобільності персоналу.	Вирішення поточних і стратегічних задач підприємства
Снісаренко І.М. [277].	Діяльність підприємства Процес.	Покращення й отримання знань, вмінь й навиків. Розвиток особистих якостей.	Задоволення потреб організації сьогодні і в майбутньому
Кібанов А.Я. [160]	Сукупність організаційно-економічних заходів	Навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом	
Гнедич В.І. [120]	Системно організований процес	Безперервне професійне навчання працівників	Підготовка до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Жиленко А. Ю., Бикова А.Л. [13]	Безперервний процес	Вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями	Забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства відповідно до стратегії.

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4
Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. [139]	Безперервний процес	Вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями	Забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства відповідно до стратегії.
Гриньова В.М. [124]	Комплекс заходів		Зростання продуктивності Зростання здатності робити внесок у розвиток підприємства.
Ушкальов В.В. [294]	Сукупність заходів	Навчання, створення умов розвитку, забезпечення мотивації розвитку	Комплексне забезпечення якісних перетворень
Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. [143]	Процес	Вдосконалення якісних характеристик персоналу	Забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі
Колосок В., Алістаєвої А. [165]	Процес підвищення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та освітнього рівня працівника	Підвищення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей	Формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства
Партика І.В. [221]	Процес, що реалізується через сукупність заходів	Професійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, адаптація та планування трудової кар'єри персоналу	Ефективне функціонування підприємства. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Збагачення інтелектуального творчого та культурного потенціалу працівників.
Авторське визначення	Процес. Управлінська діяльність підприємства.	Професійний, соціальний, особистий розвиток. Розвиток з ініціативи підприємства, саморозвиток.	Формування та примноження якісних характеристик працівників. Забезпечення досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства.

*побудовано автором

Вивчення розвитку персоналу крізь призму організаційної культури дозволяє розглядати його не лише як зміну знань, умінь та навичок працівників, а і розвиток їх соціальних, психологічних, моральних якостей, що спонукає працівників до саморозвитку [188].

Підхід до розвитку персоналу підприємства на основі культурологічних засад дає змогу отримати ряд переваг як для працівників, так і для організації. Значну увагу слід звертати на особливості національної ментальності працівників, їх цінностей, поглядів тощо [224]. Адже саме сприйняття ціннісних орієнтацій працівниками, їх лояльність до організації, бажання брати участь у різноманітних ініціативах як виробничого, так і позавиробничого характеру формують міцну організаційну культуру. Тому, плануючи заходи з розвитку персоналу, варто не лише зважати на організаційну культуру, а й інтегрувати основні її складові у цей процес.

На основі проведеного аналізу пропонуємо виділяти ключові характеристики поняття «розвиток персоналу», які, на нашу думку, дозволяють визначити його сутність, а саме:

1) розвиток персоналу потрібно розглядати із точки зору двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника;

2) з точки зору роботодавця розвиток персоналу є управлінською діяльністю підприємства, що:

- спрямована на забезпечення досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства;

- є комплексом різнопланових заходів, що формують та забезпечують процес перетворень якісних характеристик персоналу;

- повинна бути добре організованою, безперервною, цілеспрямованою, активною;

- передбачає вдосконалення або набуття потрібних знань, умінь, навиків, досвіду та компетенцій працівниками;

- охоплює не лише розвиток з ініціативи підприємства, а й створює

умови для саморозвитку працівників.

Найчастіше метою розвитку персоналу зазначають збільшення «віддачі» продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом [270]. Таке формулювання у великій мірі узагальнює цілі та завдання наведені у таблиці 1.1. Однак дещо некоректним є вжите словосполучення «віддачі продуктивності». З врахуванням проаналізованих вище підходів пропонуємо наступну ієрархію цілей розвитку персоналу підприємства, наведену на рис. 1.1.

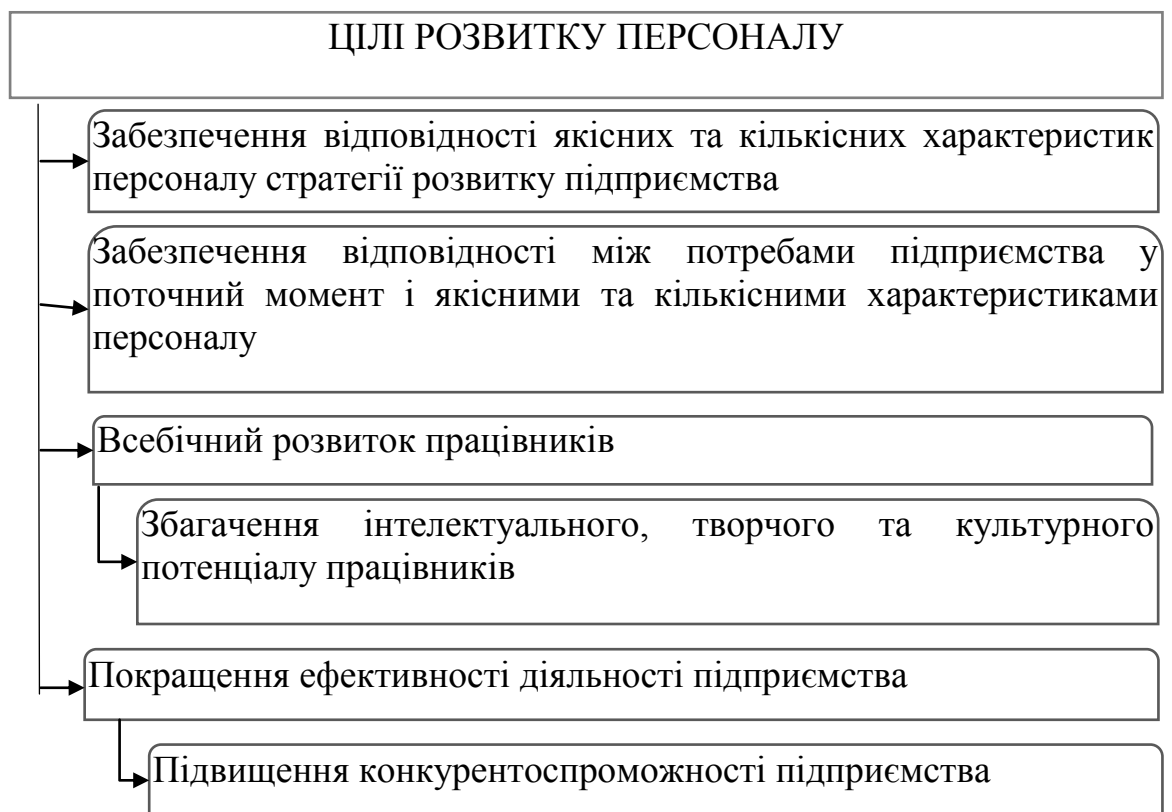


Рис. 1.1 Цілі розвитку персоналу підприємства*

*побудовано автором

Оскільки розвиток персоналу передбачає набуття якісних характеристик, які потрібні підприємству для розвитку, саме цю ціль варто розглядати як пріоритетну. Хоча звичайно, неможливо говорити про

майбутні досягнення, якщо персонал підприємства у поточній діяльності не дозволяє досягати позитивних показників господарської діяльності.

Тому не варто упускати таке завдання як задоволення вже існуючої потреби у певних компетенціях працівників.

Покращення ефективності діяльності підприємства є свого роду результативним показником, на який впливає політика підприємства щодо розвитку персоналу. А всебічний розвиток працівників є невід'ємним завданням самого процесу розвитку. Важливо тільки не звужувати розвиток працівників до професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Таким чином, розвиток персоналу підприємства спрямований на досягнення декількох ключових цілей, які можуть бути досягнуті шляхом виконання окремих завдань або ж реалізації заходів. Однак перш, ніж перейти до формування вказаних переліків звертаємо увагу на те, що трактування змісту «розвиток персоналу» визначає і розуміння його складових, та завдань, що ставляться перед менеджментом (таблиця 1.2).

Залежно від розуміння терміну «розвиток персоналу» виділяють і перелік його складових відповідно до кожного із підходів.

На думку Лазоренко Л. В. складовими процесу розвитку персоналу організації є [182]:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

У роботі Партики І. В. [221], крім вказаних елементів ще додатково виділено:

- формування кадрового резерву;
- професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців та службово-професійне просування керівників;

Напрями розвитку персоналу*

Лазоренко Л.В. [182]	Партика І.В. [221]	Лугова В.М. [188]	Стрільчук Р.М. [285]	Плугіна Ю.А.[226]
– професійне навчання персоналу; – виробнича адаптація; – оцінка й атестація персоналу; – планування трудової кар’єри персоналу.		– професійне навчання; – планування та розвиток кар’єри; – створення та введення кадрового резерву; – розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок.	– впровадження кадрових інновацій; – сприяння підвищенню освітнього рівня; – активізація взаємодії з науковими організаціями та консалтинговими фірмами; – впровадження нових прогресивних форм активізації персоналу.	– професійний розвиток; – соціальний розвиток; – особистий розвиток.
	– формування кадрового резерву; – професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців та службово-професійне просування керівників; – розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань.			

*побудовано автором на основі [182, 188, 221, 285, 226]

– розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань [221].

У межах системи розвитку персоналу Лугова В. М. пропонує виділяти: професійне навчання; планування та розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву; розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, знань і навичок [188]. У даному визначенні недоречно включено «розкриття потенціалу працівників» поруч із іншими елементами. Адже, це представляє собою мету розвитку персоналу. Це ж можна сказати й щодо «найефективнішого використання їхніх здібностей, знань та навиків».

У дещо ширшому значенні в кореляції з інноваційним розвитком підприємства запропоновано виділяти такі заходи за напрямом «розвиток персоналу» [285]:

- впровадження кадрових інновацій;
- сприяння підвищенню освітнього рівня;
- активізація взаємодії з науковими організаціями та консалтинговими фірмами;
- впровадження нових прогресивних форм активізації персоналу [285].

До першочергових завдань розвитку персоналу підприємства слід віднести [183]:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення

взаємозв'язку результатів оцінювання зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

– формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

За іншим підходом до основних цілей та завдань розвитку персоналу відносять [194]:

- визначення основних умов розвитку персоналу;
- виявлення щільності зв'язку між розвитком персоналу та життєвим циклом підприємства;
- підвищення рівня профорієнтації та адаптації персоналу;
- проведення ідентифікації професійно-компетентнісного рівня персоналу вимогам підприємства та посади, які він обіймає;
- розробка системи мотивації до праці;
- підвищення професійно-компетентнісного рівня персоналу;
- забезпечення кар'єрного зростання залежно від професійно-компетентнісного рівня та індивідуальних особливостей персоналу;
- розробка інформаційно-методичного і програмного забезпечення розвитку персоналу.

На нашу думку, найбільш структуровано елементи розвитку персоналу та їх взаємозв'язки показано у роботі [226], де автор виділяє три ключові напрями розвитку:

- професійний розвиток;
- соціальний розвиток;
- особистісний розвиток.

У згаданому дослідженні зазначається, що професійний розвиток персоналу відбувається в процесі отримання вмінь та навиків, а також

безпосереднього навчання, та полягає у розкритті його професійного потенціалу [226]. Однак, вказане визначення на нашу думку, є неповним. Так, метою професійного розвитку вказано розкриття професійного потенціалу. Дійсно, внаслідок навчання можуть проявитися наявні здібності, навички працівників. Але, внаслідок отримання нових знань відбувається удосконалення професійної майстерності, приріст якісних характеристик, що забезпечує накопичення потенціалу працівника. Через те, пропонуємо доповнити завдання професійного розвитку ще й примноженням професійного потенціалу, що відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Структурна характеристика розвитку персоналу*

*побудовано автором на основі [226]

У свою чергу, професійний потенціал складається з кваліфікаційного, психофізіологічного, особистісного. Через те, на наш погляд розвиток професійного потенціалу передбачає:

- розвиток загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здатність робітника до праці певного змісту і складності (кваліфікаційний потенціал);
- появу кращих здатностей та різнобічних схильностей людини, підвищення його працездатності (психофізіологічний потенціал);
- підвищення рівня соціальної відповідальності, ціннісних орієнтацій, у тому числі організації, потреб у сфері праці (особистісний потенціал).

Внаслідок ефективного професійного розвитку відбувається соціальний розвиток індивідуума, який проявляється у кар'єрному рості, а також підвищенні соціального статусу. Врешті відбувається особистісний розвиток, який проявляється у формуванні системи цінностей, набуття навиків запобігання конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного і естетичного розвитку індивідуума.

Розглянемо більш детально кожен із структурних елементів розвитку персоналу. Безумовно, ключовим є професійний розвиток, найбільш характерні визначення якого наведені у таблиці 1.3.

Вказане визначення професійного розвитку на рівні підприємства передбачає мотиваційне забезпечення зацікавленості персоналу у такому розвитку і при цьому спрямовує вектор такого розвитку у напрямі нарощування професійних компетентностей, прояву інноваційної активності, зростання конкурентоспроможності підприємства.

Професійний розвиток стосується безпосередньо професійної діяльності працівника і передбачає формування або удосконалення професійних якостей людини шляхом набуття нових компетенцій, знань, умінь та навиків.

Метою професійного розвитку є максимальна реалізація можливостей людини у своїй професійній діяльності, що позитивно впливає як на неї, так і на результати господарської діяльності роботодавця. У цьому контексті варто погодитись із позицією Дудко С.В. [136], який запропонував визначати «професійний розвиток персоналу підприємства», застосовуючи дуальний підхід:

а) на рівні підприємства – як комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищенні

конкурентоспроможності підприємства;

Таблиця 1.3

Визначення терміну «професійний розвиток»*

Автор	Визначення
[271]	Професійний розвиток здійснюється за допомогою професійного навчання, адже воно дозволяє компенсувати відставання знань та досвіду працівників від зміни техніки і технології виробництва. На підприємствах розрізняють такі види навчання: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації кадрів, перепідготовка кадрів.
[136]	Професійний розвиток людини – використання суб'єктом наданих йому природою і соціумом можливостей для формування власних професійних якостей задля виконання професійних обов'язків з найбільшим соціальним та економічним ефектом для себе і соціуму.
[182] [289, с. 194]	Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.
[120]	Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.
Авторське визначення	Це процес формування та примноження професійного потенціалу працівників підприємства, завдяки набуттю ними якісно нових характеристик для максимальної реалізації здібностей людини у професійній діяльності.

*побудовано автором

б) на рівні працівників – як процес неперервного розвитку професійних

компетентностей на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства.

Основою успішного індивідуального професійного розвитку є передусім поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищення ролі самомотивації людини до повнішого використання трудового потенціалу в інтересах реалізації цілей підприємства в економічному зростанні та інноваційному розвитку [136, с. 40].

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати [120]. Однак, це не стосується вітчизняної практики (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Чинники негативного впливу на розвиток персоналу вітчизняних підприємств*

*сформовано автором на основі [303]

Недосконалість існуючих систем, заходів і механізмів розвитку персоналу та мотивації працівників зумовлена такими основними чинниками [303]:

– недостатнє врахування глобалізаційних процесів, постійно

зростаючих вимог до працівників на ринку праці;

- складність розвитку персоналу в сучасних економічних умовах;
- не врахування особистісних і психологічних аспектів розвитку та мотивації працівників;
- суб'єктивність при формуванні мотиваційних механізмів розвитку персоналу;
- не повне забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходу до розвитку персоналу, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивація різних категорій персоналу, експериментування, науково обґрунтовані нововведення у розвиток та управління персоналом);
- відсутність тісного зв'язку розвитку персоналу з корпоративною та інноваційною культурою підприємства;
- недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних із низьким розвитком персоналу та мотиваційним впливом на персонал [88].

Сфера розвитку охоплює різні підходи для набуття знань та навичок, зокрема навчання (яке включає в себе більш формалізовані підходи) та самостійне набуття знань [128]. Для забезпечення необхідного професійного розвитку повинні бути безперервними освіта і навчання персоналу [120].

Ефективне використання професійного навчання персоналу може допомогти підприємствам розв'язати чимало важливих завдань, а саме [230]:

- професійне навчання відповідно до специфіки роботи підприємства;
- ліквідація розриву між вимогами посади, яку займає працівник і особистих професійних якостей;
- навчання для ліквідації розриву між технологічним розвитком і розвитком трудового потенціалу підприємства;
- навчання для підвищення як загальної кваліфікації, так і навчання для

засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій;

– навчання для роботи з новітніми технологіями і в інноваційних сферах діяльності підприємства.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємстві. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність у підприємства відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці. Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах підприємства або з його ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності на підприємстві, відбуватися не тільки за рахунок його коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника.

До напрямів професійного розвитку підприємства відносяться: первинне професійне навчання; навчання з врахуванням нових напрямів розвитку підприємства; навчання для підвищення загального рівня кваліфікації найманого працівника тощо [270].

Вітчизняним законодавством регулюються лише окремі аспекти розвитку персоналу, зазначені на рис. 1.4.

Існує ряд чинників, що перешкоджають організації навчання персоналу [303], а саме:

– небажання керівництва інвестувати кошти у навчання персоналу. Це зумовлено складністю вимірювання отриманих результатів.

– складність організації навчання таким чином, щоб можна було отримати реальні результати, які поліпшують результати господарської діяльності підприємства.

Професійне навчання та й розвиток працівників повинні бути пов'язані з потребами конкретного підприємства у поточний період, або плануватись відповідно до стратегічних завдань підприємства.

Визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників	Розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників	Розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників
Організація професійного навчання працівників	Добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця	Стимулювання професійного зростання працівників
Ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах	Визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення

Рис. 1.4 Завдання підприємства щодо професійного розвитку працівників відповідно до Закону України «Про професійний розвиток»*

*побудовано автором на основі [252]

Професійний розвиток передбачає безперервне його зростання через набуття затребуваних професійних компетентностей (знань, вмінь, досвіду).

Професійний розвиток зі своїми складовими: виробнича адаптація, професійне навчання, яке охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оцінювання й атестація, планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників, службово-професійне просування керівників і супроводжуючий їх особистісний розвиток може здійснюватися в певній послідовності, неперервності та взаємодії всіх елементів.

Розвиток персоналу взагалі та його навчання, зокрема, впливають на мотивацію персоналу як безпосередньо шляхом задоволення потреб працівників у самовдосконаленні, або опосередковано – через створення

умов для збільшення доходів або службового зростання після навчання [128].

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників [270].

Також важливим напрямом розвитку персоналу підприємства є особистісний розвиток, який включає (рис. 1.5):

Соціальний розвиток	Особистісний розвиток
☐ Удосконалення соціальної структури працівників	☐ Підвищення стресостійкості, зниження рівня емоційного вигорання
☐ Поліпшення умов праці на підприємстві, зменшення рівня конфліктоності	☐ Цікава робота, гнучкий графік роботи, вільний час для відпочинку
☐ Заохочення соціальної активності	☐ Підвищення відповідальності
☐ Розширення можливостей для більш повного задоволення	☐ Розвиток креативності та гнучкості мислення

Рис. 1.5 Завдання соціального та особистісного розвитку*

*сформовано автором на основі [2, 93, 271]

– роботу зі стресами і емоційним вигоранням, у тому числі формування стратегії долаючої поведінки, підвищення стресостійкості, зниження рівня емоційного вигорання [93, 271].

- цікаву роботу;
- гнучкий графік роботи;
- вільний час для відпочинку;
- підвищення відповідальності;
- розвиток креативності та гнучкості мислення.

Соціальний розвиток в цілому розглядають як процес істотних кількісних та якісних змін в соціальній сфері суспільного життя або в

окремих її компонентах, таких як соціальні відносини [2].

Однак із точки зору практичного використання – соціальний розвиток персоналу – це вузький напрям розвитку основних соціальних навиків працівників підприємства.

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є:

- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;
- поліпшення умов праці персоналу;
- насичення праці творчими елементами та здійснення цілеспрямованої роботи щодо творчого розвитку персоналу;
- заохочення до усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників [102];
- зменшення рівня конфліктності працівників, що ґрунтується на розширенні спектра поведінкових стратегій реагування в конфліктних ситуаціях;
- оптимізація соціально-психологічного клімату, у тому числі в робочих групах.

Таким чином, процес розвитку персоналу – комплексне поняття і представляє собою сукупність функціонально пов'язаних елементів. Метою розвитку персоналу є розкриття та реалізація потенціалу працівників, що веде до збільшення результативності господарської діяльності підприємства, збільшення продуктивності працівників, зростання добробуту суспільства в цілому. Розвиток персоналу має спільні елементи для будь-яких суб'єктів, що полягають у напрямках розвитку, таких як професійний, соціальний, особистісний. У той же час елементи нижчого рівня є варіативними для

кожного із підприємств. Активність підприємство щодо формування та впровадження інновацій у свою діяльність впливає на стратегічні та поточні цілі діяльності і отже, має бути врахована як ключова особливість у розвитку персоналу інноваційних підприємств.

1.2 Еволюція форм інноваційної активності промислового підприємства

Діяльність з розвитку персоналу підприємства вимагає відповідної кваліфікації від спеціалістів з управління персоналом та знань особливостей функціонування самого підприємства. При цьому, промислові підприємства різних галузей господарювання і різного розміру матимуть свої особливості. Ще більша специфіка спостерігається на тих підприємствах, які є інноваційно-активними. Якщо в галузі інформаційних технологій дуже багато підприємств можна одразу віднести до інноваційних не замислюючись, оскільки вони постійно створюють нові продукти, інші підприємства з таких, наприклад, більш традиційних галузей, як сільське господарство, видобуток корисних копалин, виробництво сировини, матеріалу, окремих видів споживчих товарів тощо відрізняються суттєво нижчими показниками інноваційності. Щоб зрозуміти всі ці особливості, вважаємо за необхідне детальніше розглянути основні поняття пов'язані з інноваціями, обговорити особливості інноваційної діяльності сучасного підприємства і визначитися з тим, що таке «інноваційно-активне промислове підприємство».

Останнім часом дуже багато розмов ведеться про інновації як серед науковців, так і серед політиків. Інновації вважають рушійною силою економічного розвитку, ключем до успіху країн, регіонів, окремих підприємств та організацій. Водночас продовжують вестися дебати щодо

того, що вважати інновацією. Тому вважаємо за необхідне більш глибоко розглянути це питання.

Досить багато вчених вважають поняття «інновації» притаманним саме сучасному життю, проте це не так. В книзі 1532 року «Володар» Макіавеллі Н. [191] розмірковує про труднощі, які може мати інноватор при спробі впровадити інновації у формі нових правил і нових законів. В есе Бекона Ф. «Про інновації» [96] 1625 року, філософ влучно вказує на такі характеристики інновацій як «відмінність» та «невідповідність» усталеним традиціям, подібність інновації до «незнайомця», який «викликає більше здивування, ніж любові» [96, с. 403]. І тут же автор стверджує, що «завжди нововведення одним на руку, а іншим на біду» [96, с. 403], тим самим вказуючи на першопричину того, чому деякі люди чинять опір інноваціям. В обох випадках автори розмірковували про інновації як зміни, які несуть в собі щось позитивне і негативне для різних груп людей. Ці зміни можуть функціонувати не зовсім правильно на початку впровадження, вимагають наполегливості у впровадженні і в певній мірі можуть викликати спротив людей, яких ці зміни стосуються.

Не дивно, що саме зі зміною пов'язували філософи інновацію, оскільки саме слово «інновація» є похідним від латинського слова «*innovatio*», яке перекладається як «оновлення» чи «зміна». Звісно з часом воно отримало більшого наповнення. Французький тлумачний словник La Rousse інновацією називає, по-перше, введення в процес виробництва та/або продаж нового продукту, нового обладнання або нового процесу; по-друге, сукупність процесів з моменту зародження ідеї до її матеріалізації; по-третє, впливовий процес, який веде до соціальних змін і результат впливу якого полягає у відмові від існуючих соціальних норм та прийнятті нових [334]. Аналогічні трактування можна зустріти і в англomовному тлумачному словнику, який визначає інновацію і як нову ідею, методи чи пристрій, а також як представлення або впровадження чогось нового [335].

Регуляторні документи та наукова література також пропонують різні визначення інновацій. Саме тому при створенні «Інноваційного союзу», Європейська Комісія підкреслила те, що немає єдиного трактування поняття «інновація» [353]. Водночас було зазначено, що в плані «Інноваційного союзу» цей термін використовується в значенні «зміни, яка прискорює і покращує спосіб задуму, розвитку, виробництва та доступу до нових продуктів, промислових процесів та послуг. Зміни, які створюють більше робочих місць, покращують життя людей та створюють більш екологічні та кращі суспільства» [353]. Також окремо на сайті Європейської Комісії дається визначення «інновації в трудовому середовищі» як «зміни в бізнес-структурі, управлінні трудовими ресурсами, відносинах з клієнтами та постачальниками або в робочому середовищі в цілому» [356].

У 2002 році в Україні був прийнятий закон «Про інноваційну діяльність», який покликаний визначити правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні та встановити форми стимулювання державою інноваційних процесів для підтримки розвитку економіки України інноваційним шляхом. Цей закон визначає інновації як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [241]. Це визначення є доволі деталізованим і вказує на такі характеристики інновацій, як новизна, конкурентоздатність, позитивна зміна і практично необмеженість сфер, де можуть створюватися і використовуватися інновації. Водночас, визначення не позбавлене і недоліку, оскільки говорить про виробництво і соціальну сферу, не враховуючи при цьому інші невиробничі підприємства та організації.

Існування багатьох визначень інновацій спонукало Едісона Г., Бін Алі Н., Торкара Р. [329] провести масштабний огляд англomовної

рецензованої наукової літератури для дослідження семантичного значення поняття «інновація». Науковці використали сім баз даних для відбору наукових статей для дослідження, а саме: Inspec and Compendex (through Engineering Village), Scopus, IEEE Xplore, ACM Digital Library, ScienceDirect and Business Source Premier (BSP). Ними були відібрані наукові статті в сфері інженерного проектування, економічної теорії, комп'ютерних наук, фінансів та управління, опублікованих між 1949 та 2010 роками. Автори відібрали 41 поняття «інновація» і провели аналіз цих визначень. Науковці не були дуже креативними і вирішили зупинитися на двох основних класифікаційних ознаках інновацій. Насамперед, вони розглянули класифікацію за типами, куди увійшли інновації продукту, інновації процесу, маркетингові інновації, організаційні інновації [329, с. 1395; 266]. Це одна з найпоширеніших класифікаційних ознак інновацій.

Інновації продукту, мабуть, є найбільш розповсюдженим уявленням про інновації. Тут мова може йти про нову побудову продукту, нову технологію, нові характеристики чи функції, а також про новий кращий рівень функціонування продукту. Ніколаєв А. С. зазначає, що якщо продукт є принципово новим, то таку інновацію називають радикально-продуктовою, а якщо мова йде про товар, чий якісні характеристики були помітно поліпшені за рахунок застосування нових технологій, то таку інновацію називають технологічно вдосконаленою продуктовою інновацією [212].

Далі, «інновацію процесів» Едісона Г., Бін Алі Н., Торкара Р. [329] визначають як «новий дизайн, новий метод розробки чи аналізу, що змінює спосіб виготовлення продукту» [329, с. 1394]. Автори виділяють три етапи інноваційного процесу, що в цілому відповідає тому, як цей процес розуміють інші науковці:

– фаза дослідження, що включає генерацію концепції, попереднє технічне та економічне оцінювання;

- фаза розвитку, яка включає планування проекту, дизайн, кодування та тестування (в галузі інформаційних технологій);

- фаза виробництва чи комерціалізації, що включає діяльність з виведення продукту на ринок чи впровадження продукту, методу чи процесів на самому підприємстві.

Водночас, визначення Ніколаєва А. С. нам здається більш точним, оскільки він вказує на те, що інновації процесів можуть відбуватися не лише в процесі виготовлення продукту, але й, наприклад, в логістичних процесах. При цьому процесні інновації базуються на впровадженні нового обладнання або нових методик роботи [212].

«Маркетингова інновація» трактується як «впровадження нових суттєво видозмінених маркетингових методів, стратегій та концепцій в дизайні продукту або упаковці, розміщенні, просуванні чи ціноутворенні» [329, с. 1394]. Маркетингові інновації «відповідають за розвиток і підкорення нових ринків, розробку нових способів просування товару» [212]. І як далі підкреслюють автори, маркетингові інновації відкривають нові ринкові можливості, можуть включати інновації щодо позиціюванні продукту, та використання нових чи суттєво змінених стратегій просування на ринку. Нарешті, організаційну інновацію визначають як «новий організаційний метод ведення бізнесу, організації праці та зовнішніх відносин» [329, с. 1394]. Організаційні інновації можуть включати зміни в організаційній структурі, структурі управління, системі мотивації персоналу, тощо.

Другою класифікаційною ознакою, яку виділила команда зарубіжних вчених, є поділ інновацій відповідно до їх впливу на ринок та ступеня зміни в базовій технології на чотири групи [329], куди входять (рис. 1.6):

- покращуюча інновація, що характеризується незначними змінами в базовій технології та відповідно незначними відмінностями в споживацькій цінності;

– інновація-прорив на ринку, яку визначають як таку, що використовує базову технологію, проте надає суттєво більші переваги для споживача в розрахунку на одну грошову одиницю в порівнянні з попереднім продуктом чи послугою;

– інновація-прорив в технології – це інновація, в основі якої лежить кардинально інша технологія, але при цьому споживчі переваги не змінюються;

– радикальна інновація, яку визначають як таку, що змінює старий чи створює новий ринок, кардинально інший споживчий досвід та має інші виключні показники.

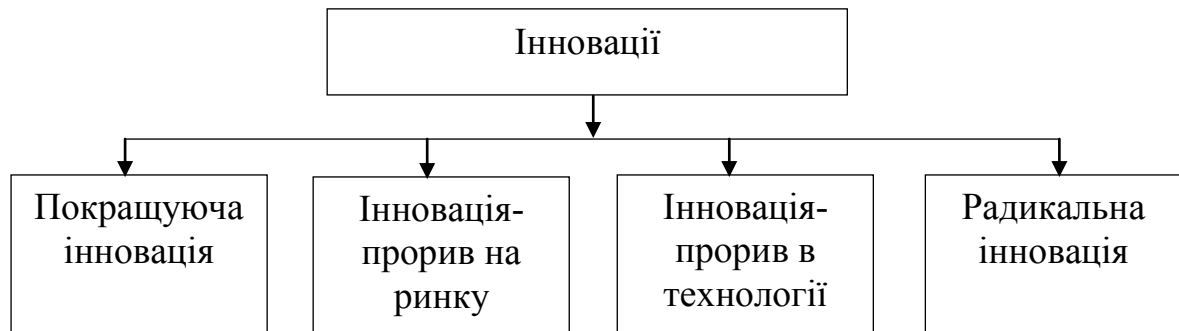


Рис. 1.6 Поділ інновацій відповідно до їх впливу на ринок та ступеня зміни в базовій технології*

*сформовано автором на основі [329]

Також Едісон Г., Бін Алі Н. та Торкар Р. резюмували результати опитувань, проведених іншими науковцями і прийшли до висновку, що на багатьох підприємствах немає чіткого визначення інновацій і, відповідно, бракує чіткої метрики оцінювання інновацій та інноваційної діяльності працівників. Водночас, науковці провели і власне опитування серед науковців та представників бізнесу. Відповідно до результатів цього опитування, науковці виявили, що їх респонденти вважають найважливішим видом інноваційної діяльності генерування інноваційних ідей. Менеджери

вищої ланки також відмічали важливість комерціалізації інновацій, а також важливість не лише проривних інновацій, але також покращуючих, які несуть в собі менші фінансові ризики. Також лише третина учасників опитування відмітила, що їх підприємство використовує систему оцінювання інноваційної діяльності. Також частина респондентів через недоліки в системі комунікації не знали чи взагалі існує інноваційна стратегія на підприємстві. Таким чином, якщо узагальнити результати цього дослідження, були ідентифіковані такі проблеми:

- невизнання підприємствами важливості вимірювання інновацій;
- невизнання підприємствами важливості використання єдиного визначення інновацій та інноваційної діяльності;
- відсутність метрики для оцінювання інновацій;
- відсутність інструкцій та теоретико-методологічних рамок;
- необхідність додаткових витрат на проведення оцінювання інновацій.

В свою чергу, в російськомовній та вітчизняній літературі можна зустріти більш деталізовані класифікації інновацій. Так, Ніколаєв А. С. класифікує інновації за рівнем впливу на економіку на базові, поліпшуючі та псевдоінновації. В той час, як базові інновації – це фактично великі винаходи і наукові відкриття, поліпшуючі інновації – це інновації, що сприяють поширенню базових [212]. Водночас псевдоінновації науковець визначає як «незначні вдосконалення вже існуючих речей, що дозволяють досягти деякого підвищення їх ефективності, але не дають їм принципово нових властивостей» [212].

Науковець пропонує класифікувати інновації за причиною виникнення на стратегічні та реактивні. Автор стверджує, що стратегічні інновації створюються на підприємстві в рамках стратегічного завдання щодо підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки на ринку, в той час як реактивні інновації являють собою реакцію організації на дії конкурентів з метою зберегти свою частку на ринку [212]. Хоч такий поділ

має право на існування, він все одно, на нашу думку, залишається умовним, оскільки реактивні інновації можуть також створюватися відповідно до стратегічних завдань, прописаних в стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Також є класифікація інновацій і за ступенем новизни, де виділяють окремо інновації, нові для підприємства; інновації, нові для певного ринку (наприклад, регіонального); інновації, нові для усього світу; та інновації, нові для певної галузі [329].

Більш деталізована класифікація інновацій за окремими вище наведеними класифікаційними ознаками запропонована також в роботі Даниленка Ю. А [129]. Більш того, автор виділяє в окрему групу нові типи інновацій, куди включає інновації бренду, інновації клієнтського досвіду, структурні інновації, інновації моделі прибутку, екологічні інновації, скромні інновації, інновації блакитного океану, інновації червоного океану, відкриті інновації (ототожнюються автором з краудсорсінгом), досвідні інновації (хоча вище вже згадуються інновації клієнтського досвіду), ринкова інновація ніші та органічні інновації. Звісно, кожна з цих інновацій є цікавою і потребує окремої уваги, водночас більшість з них, якщо не всі, на нашу думку, можна включити в одну з більш загальних груп, виділених вище.

Також, потрібно згадати порівняно ще нову концепцію «відповідальних інновацій» [320], відповідно до якої інноваційний продукт розробляється з врахуванням інтересів суспільства та навколишнього середовища. Через те, пропонуємо окремо групувати інновації за рівнем відповідальності на так звані «відповідальні інновації» і «традиційні інновації», які, на відміну від відповідальних інновацій, найчастіше розглядалися не усвідомлюючи їх подальший вплив на навколишнє середовище, окремі соціальні групи та суспільне життя в цілому (таблиця 1.4).

Класифікація інновацій може служити ефективним інструментом при формуванні стратегії інноваційного розвитку підприємства та більш вузької і

цілеспрямованої системи управління персоналом інноваційно активного підприємства. Класифікація також може служити інструментом при побудові системи оцінки інноваційної діяльності на різних ієрархічних рівнях підприємства.

Таблиця 1.4

Систематизація інновацій, що розробляються персоналом промислового підприємства*

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За типами	інновації продукту, інновації процесу, маркетингові інновації, організаційні інновації
За рівнем впливу на ринок та ступінь зміни в базовій технології	покращуюча інновація, інновація-прорив на ринку, інновація-прорив в технології, радикальна інновація або базові, поліпшуючі та псевдоінновації
За рівнем розроблення і поширення нововведення	інновації державного рівня, регіонального, галузевого, міжорганізаційного, внутрішньоорганізаційного
За сферою застосування	технологічні, організаційно-управлінські, економічні, маркетингові, соціальні, екологічні, інформаційні
За відношенням до вже існуючих технологій	інновації, які замінюють; ті, що скасовують; ті, що повертають та ретровведення (реновація)
За місцем у виробничому циклі	сировинні (оптимізація сировини), продуктові (поліпшують готовий продукт) і забезпечуючі (зв'язуючі)
За ступенем поширеності інновації	одиничні та дифузні - існуючі та поширювані в якості окремого товару або комплексно
За причиною виникнення	стратегічні та реактивні
За часом виходу на ринок	інновації-лідери та інновації-послідовники
За роллю у процесі виробництва	основні і доповнюючі
За видом ефекту, отриманого в результаті впровадження інновацій	економічний, соціальний, екологічний, інтегральний
За структурою інноваційного процесу	відриті та закриті інновації
За рівнем соціальної відповідальності	відповідальні інновації та традиційні інновації

* згруповано автором на основі [329, 127, 174, 212, 306]

З поняттям «інновація» пов'язаний ряд інших споріднених понять. Відомий західний економіст, розробник теорії інноваційного підприємства, Лазонік В. вважає, що «інновація — це процес трансформації витрат у випуск з метою генерування продукції, яка характеризується більш високою якістю та більш низькими витратами, ніж раніше» [181, с. 7]. Також німецькі вчені Мюллер-Протман Т. та Дерр Н. [347] розглядають інновацію, як сукупність трьох складових: ідеї, винаходу та дифузії. В цьому випадку погоджуємося з авторами в тому, що ідея ще не є інновацією. Інновація з'являється лише тоді, коли ідея «впроваджується в нові продукти, послуги чи процеси (винахід), які в свою чергу успішно застосовуються та проникають на ринок (дифузія)» [347, с. 7]. Водночас вважаємо за потрібне звернути увагу на іншу особливість цього визначення — розуміння інновації як процесу, що складається з декількох етапів. Таке бачення співпадає з тим, що Даниленко Ю. А. [129] називає інноваційним процесом та описує так само, як і німецькі колеги: спочатку відбувається генерування інноваційних ідей, далі їх відбір, впровадження та, якщо це стосується продукції чи послуги, вихід на ринок. І тут важко не погодитися з Даниленко Ю. А. [129] в тому, що для зручності дослідження і комунікації поняття «інноваційний процес» варто розглядати окремо від поняття «інновація» і розуміти під «інновацією» вже кінцевий результат інноваційного процесу.

Такої ж позиції, а саме необхідності розмежування інновації від інноваційного процесу, дотримується й Адаменко О. А. Науковець під інновацією розуміє інновацію, як «практичне впровадження результату творчої, технічної і науково-дослідної діяльності, що передбачає створення принципово нового продукту, технологічного чи організаційно-управлінського процесу з метою одержання прибутку чи соціального ефекту в процесі виробництва і реалізації товарів чи надання послуг» [1, с. 6]. Водночас автор пропонує і визначення інноваційного процесу, як «як комплексу послідовних етапів дій, внаслідок яких інновація розвивається від

ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання» [1, с. 6].

Це визначення в певній мірі співзвучне з визначенням інновації Мюллер-Протман Т. та Дерр Н. [347], проте тут Адаменко О. А., як вже зазначалося вище, чітко розділяє поняття «іновація» та «інноваційний процес» і зазначає, що цей процес можна представити у вигляді таких етапів [1, с. 6]:

- 1) генерування ідеї нововведення;
- 2) маркетингові дослідження потенційних ринків нового продукту;
- 3) налагодження виробництва та випуск інноваційного продукту (техніки, технології);
- 4) реалізація та просування інновації на ринку;
- 5) оцінка ефективності інноваційного проекту;
- 6) дифузія та розповсюдження освоєних інновацій.

Такий підхід до розуміння інноваційного процесу відповідає більше тому, як прийнято представляти так звані «закриті інновації» (рис. 1.7).

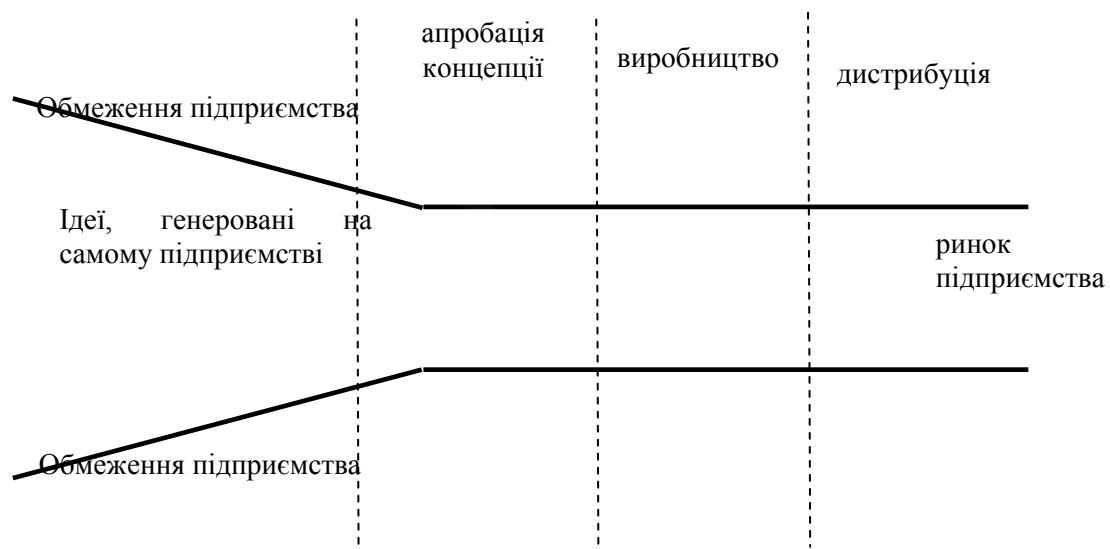


Рис. 1.7 Модель традиційної «закритої» інновації *

*побудовано автором на основі [354]

В цьому випадку діяльність зі створення інновацій проводиться в межах підприємства, тобто ідеї генеруються на самому підприємстві, їх апробація та подальше виробництво інноваційного продукту також відбувається на самому підприємстві і цей продукт виводиться на ринок, знайомий підприємству.

Водночас в перелічених вище етапах інноваційного процесу є, на нашу думку, і певні неточності, оскільки цей процес має ще включати апробацію концепції і лише після цього виробництво інноваційного продукту. Більш того, все більше підприємств адаптують відкритий інноваційний процес або так звані відкриті інновації (рис. 1.8). Вони протиставляються внутрішньорганізаційним інноваціям, створення яких відбувається виключно в межах одного підприємства. Відкриті інновації – це явище, яке можна спостерігати на підприємствах різних розмірів, водночас стартапи, малі та середні підприємства через брак необхідних ресурсів можуть бути більш схильні до такої форми співробітництва з іншими підприємствами, організаціями і особливо університетами, або навіть бути створеними університетами [351].

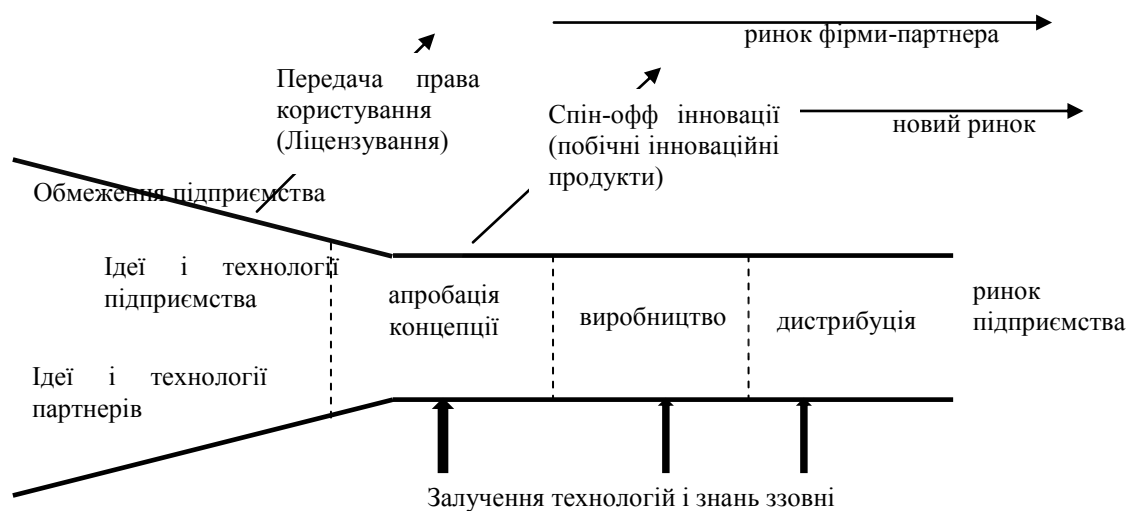


Рис. 1.8 Модель сучасної «відкритої» інновації*

*побудовано на основі [322, 354]

Наукова література пропонує таке порівняння закритих і відкритих інновацій, яке представлено в таблиці 1.5. Обидва поняття «інновація» та «інноваційний процес» тісно пов'язані з поняттям «інноваційна діяльність», яке часто використовується як в науковій, так і в виробничій сфері. Так, Закон України визначає інноваційну діяльність як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [241].

Таблиця 1.5

Порівняння принципів функціонування підприємств із закритими та відкритими інноваціями*

Закриті інновації	Відкриті інновації
Вважається, що найбільш кваліфіковані і розумні працівники в сфері спеціалізації підприємства працюють на цьому підприємстві	Усвідомлення підприємством того, що не всі кваліфіковані і розумні працівники працюють на цьому підприємстві
Для того, щоб отримати прибуток від науково-дослідної роботи, підприємство повинно самостійно придумати, розробити і реалізувати інновацію	Зовнішні науково-дослідні розробки можуть мати високу цінність для підприємства.
Якщо підприємство винайде щось, тоді і на ринок потрапить першим	Не обов'язково самостійно щось створити, щоб отримати від цього прибуток
Компанія, яка перша вийде на ринок з інновацією, виграє від цього	Мати ефективнішу бізнес-модель – краще, ніж вийти на ринок першим з новим продуктом
Якщо підприємство створить найбільшу кількість і найкращі ідеї в галузі, тоді воно виграє	Якщо підприємство найкращим чином зможе використати зовнішні ідеї, то воно виграє на ринку
Підприємство повинно контролювати захист інтелектуальної власності таким чином, щоб ніхто не зміг її використати з метою отримання прибутку	Підприємство повинно отримувати прибуток від того, що інші компанії можуть користуватися його винаходами, а також від інтелектуальної власності інших компаній, якщо це дозволяє покращити свій власний продукт чи організацію роботи

* адаптовано з [22, с.140]

Адаменко О. А. зазначає, що «інноваційна діяльність» є ширшим поняттям, ніж «інноваційний процес» і представляє собою «сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї до її комерціалізації в умовах конкуренції» [1, с. 6]. І хоча це визначення, на нашу думку, не дозволяє до кінця зрозуміти різницю між двома поняттями, автор далі уточнює, що інноваційна діяльність «передбачає постановку цілей, пошук ресурсів і засобів їх досягнення та побудову організаційної системи координування інноваційного процесу» [1, с. 7].

Едісон та інші [329], резюмуючи розуміння інноваційної діяльності іншими вченими, вказують на загальну тенденцію включати в цю діяльність обов'язкову комерціалізацію отриманого інноваційного продукту. Водночас, як наголошують автори, коли мова йде про інновації, адаптовані в середині підприємства, варто говорити про впровадження інновацій, а не комерціалізацію. В обох випадках результатом інноваційної діяльності промислового підприємства має стати економічне використання інновації всередині або ззовні підприємства.

Також пропонуємо розглянути поняття трохи вищого рівня – «інноваційний розвиток» та «інноваційний потенціал». Адаменко О. І. під «інноваційним розвитком» розуміє «процес закономірного переходу підприємства від старого до якісно нового стану в результаті впровадження інноваційних продуктів, процесів та технологій [1, с. 7]».

Найдюк В. С. [205], провівши аналіз ряду наукових публікацій, встановив, що усі підходи до розуміння інноваційного розвитку підприємства можна звести до двох основних видів: предметно-технологічного та функціонального. Відповідно до першого підходу інноваційний розвиток пов'язують в першу чергу з результатом наукової чи науково-технічної діяльності, на відміну від другого підходу, відповідно до якого інноваційний розвиток більше асоціюється з окремими етапами інноваційного процесу.

Адаменко О. А. проводить класифікацію не інновацій, а напрямів саме інноваційного розвитку. Хоча окремі групи в його класифікації очевидно співпадають з класифікаційними ознаками в класифікаціях інновацій інших авторів, в окрему групу автор виділяє напрями інноваційного розвитку за стратегічною спрямованістю, які включають напрям збалансованого інноваційного розвитку, напрям наступаючого інноваційного розвитку та напрям захищаючого інноваційного розвитку [1]. На жаль, автор не надає детального роз'яснення того, що передбачають ці напрями, покладаючись, скоріш за все, на те, що їх назви будуть говорити самі за себе.

Інноваційна діяльність та інноваційний розвиток будь-якого підприємства в суттєвій мірі залежить від його інноваційного потенціалу. Це поняття широко використовується як у вітчизняній науковій літературі [127, 140], так і в англomовній [342, 349, 339], до того ж протягом не менше, ніж пів століття. Заїка С. О. зазначає, що під інноваційним потенціалом «прийнято вважати економічні можливості підприємства щодо ефективного залучення нових технологій до господарського обігу» [140]. Крім того, що важко погодитися із тим, що це визначення є «прийнятим», воно викликає ряд інших питань: стосовно критеріїв ефективності; звуження можливостей підприємства лише до можливостей залучення, не розглядаючи діяльність щодо створення інновацій; зведення інновацій лише до нових технологій, тоді як в літературі широко розглядаються і інші форми інновацій. Також нечітким залишається формулювання щодо подальшого використання цих інновацій в діяльності підприємства. Не дивлячись на таку критику підтримуємо думку щодо зв'язку поняття «потенціал» з поняттям «можливості».

Окремі науковці [316] пропонують всі підходи до вивчення інноваційного потенціалу підприємства поділити на дві групи: ті, що підтримують ресурсний напрям і розглядають інноваційний потенціал як сукупність ресурсів підприємства, які використовуються та ще можуть бути

використані для реалізації інноваційної діяльності підприємства; і ті, які підтримують результатний підхід і розглядають інноваційний потенціал як «здатність господарської системи задовольняти суспільні потреби за наявності певних благ» [316]. В свою чергу Вострякова В. Ю. [108] виділяє чотири підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства: структурно-функціональний, процесний, поведінковий, а також інтегральний підхід. Комбінуючи різні підходи, науковець резюмує, що інноваційний потенціал підприємства «можна визначити як інтегральну характеристику комплексу економічних ресурсів, поточних і майбутніх здатностей та можливостей економічної системи здійснювати цілеспрямовану інноваційну діяльність через трансформацію сукупності ресурсів із врахуванням системи внутрішніх та зовнішніх факторів» [108, с. 44].

Аналіз того, які складові інноваційного потенціалу виділяють окремі вчені, вказує на те, що і тут немає єдиної думки, хоча багато підходів між собою подібні. Так, Гурочкіна В. В. виділяє інтелектуально-кадрову складову [127], тоді як Яненкова І. Г. розділяє її окремо на інтелектуальну і кадрову [316], а Фірсова С. М. і Чеботар С. В. просто кадрову складову. Єпіфанова І. Ю. та Гладка Д. О., в свою чергу, виділяють складову «Працівники» і складову «Ерудованість» [138], що, на нашу думку, ідентичні інтелектуально-кадровій складовій.

Аналогічним чином одні автори виділяють науково-дослідну складову [127, 316], інші говорять просто про дослідження [138], а хтось про науково-технічну складову [296]; так само по-різному виділяють фінансову [127], економічну або фінансово-економічну складову [127]; матеріально-технічну [127], виробничо-технологічну [127] та техніко-технологічну складову [138, 316]; інформаційну [127, 296, 316] або інформаційно-довідкову складову [136]. На нашу думку, додаткового обговорення потребує маркетингова складову [127] та ринкова [138, 316]. З одного боку, якщо провести асоціацію

зі словом «маркет», що з англійської означає «ринок», то ці складові можна вважати тотожними. Водночас, при їх об'єднанні в одну складову слід пам'ятати про різні види інновацій, які можуть бути пов'язані як з методами виходу на існуючий ринок та методами просування на ринку, так і з виходом на зовсім нові ринки.

Останнім часом все більшої уваги приділяється зовнішнім зв'язкам підприємства і партнерським відносинам, які сприяють його інноваційній діяльності. У зв'язку з цим, окремі науковці пропонують виділити інтерфейсну складову інноваційного потенціалу [127, 316] або складову «Взаємодія» [138], які на нашу думку, є тотожними, але, звісно, потребують додаткових роз'яснень.

Наостанок, хочемо розглянути ще управлінську складову, організаційно-управлінську складову та культурно-корпоративну [127]. На нашу думку, розгляд практики управління, внутрішньої організації підприємства та його організаційної культури можна розглядати в складі єдиної організаційно-управлінської складової. В цілому інноваційний потенціал підприємства пропонуємо представляти схематично, як відображено на рис. 1.9.

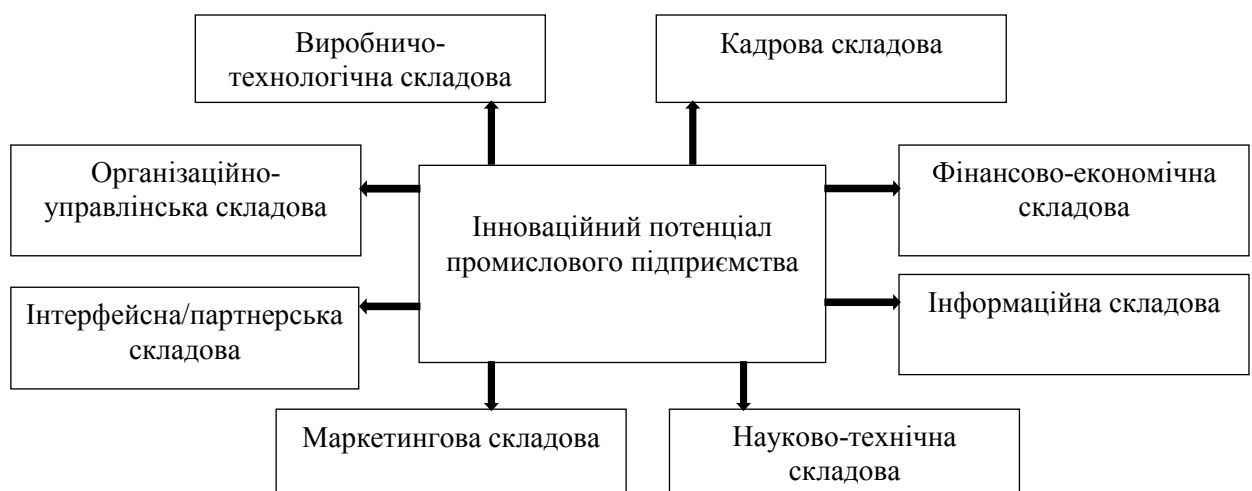


Рис. 1.9 Складові інноваційного потенціалу промислового підприємства*

*сформовано на основі [127, 138, 296, 316]

Кобелєв В. М. і Василюк К. О. [163] запропонували алгоритм здійснення інноваційної діяльності підприємства. Цей алгоритм передбачає такі етапи: планування інноваційної діяльності; організація інноваційної діяльності; керівництво інноваційною діяльністю; мотивація інноваційної діяльності; контроль інноваційної діяльності; і нарешті оцінювання ефективності та планування перспектив інноваційної діяльності.

На нашу думку, такий вибір етапів алгоритму і його представлення є дещо неточним. Алгоритм передбачає визначення взаємозв'язків між етапами, умови переходу від одного до іншого етапу. Іншими словами, алгоритм – це набір інструкцій або інструкція, яка описує порядок дій того, хто буде її виконувати, а саме як досягти реалізації цілей стратегії інноваційного розвитку. З одного боку логіка авторів є зрозумілою: спочатку необхідно запланувати інноваційну діяльність, далі організувати цю діяльність відповідно до плану і наступним кроком є керівництво інноваційною діяльністю, контроль і під кінець оцінювання. Водночас, виникає питання стосовно того, чому саме четвертим етапом автори визначають мотивацію інноваційної діяльності? На нашу думку, діяльність спрямована на мотивацію персоналу підприємства до інновацій повинна формуватися і реалізовуватися від самого початку планування інноваційної діяльності і постійно вдосконалюватися.

Іншим моментом, який є незрозумілим в алгоритмі, є те що на етапі організації інноваційної діяльності автори пропонують робити вибір інструментів, визначати джерела фінансування, структуру; узгоджувати терміни в той час як на етапі «керівництво інноваційною діяльністю» робити добір кадрів і розподіляти функціональні обов'язки. На нашу думку, питання підбору кадрів і розподілу обов'язків має здійснюватися на етапі планування та організації інноваційної діяльності.

Враховуючи усе вище розглянуте, на відміну від схематично представленого взаємозв'язку основних понять в роботі Адаменко О. А. [1,

с. 7], пропонуємо доповнити цю схему, інтегрувавши в неї поняття «інноваційний потенціал», а також змінивши порядок відображення взаємозв'язку між основними поняттями, пов'язаними з інноваціями, а відповідно і порядок прийняття рішень на інноваційно активному підприємстві (рис. 1.10), починаючи від більш загального – оцінювання інноваційного потенціалу і планування інноваційного розвитку, і переходячи до більш конкретного – реалізації інноваційного процесу), а не навпаки.

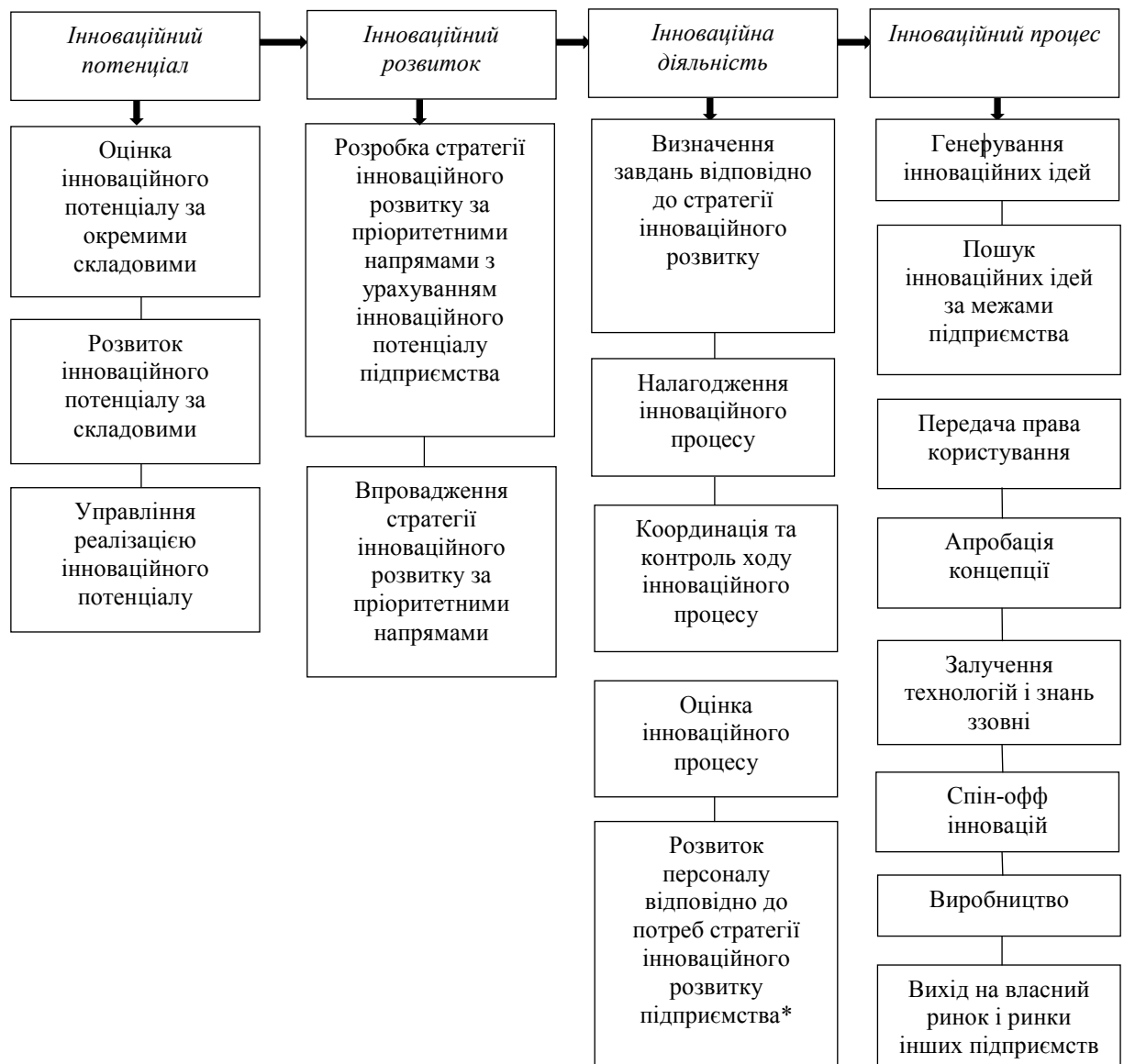


Рис. 1.10 Взаємозв'язок основних понять у сфері інновацій на промисловому підприємстві*

*доопрацьовано/вдосконалено на основі [1]

При цьому важливо наголосити на тому, що інноваційний процес не обов'язково включатиме усі види діяльності, які можуть входити в модель відкритих інновацій. Так, підприємство може шукати інноваційні ідеї за межами підприємства, але при цьому не передавати права на користування власними інноваціями іншим. Те саме стосується і створення спін-офф компаній.

На думку Едісона Г., Бін Алі Н. та Торкара Р., інноваційний процес має оцінюватися з точки зору:

- використання ресурсів, включаючи фінансові, трудові, інтелектуальні та затрати часу;
- оцінка результативності діяльності персоналу відповідно до визначених критеріїв досягнення інноваційних результатів та витрат ресурсів;
- оцінка діяльності із захисту інтелектуальної власності;
- оцінка рівня комерціалізації ідей;
- оцінка економічної вигоди від інноваційної діяльності;
- непрямі вигоди, наприклад, у формі покращення іміджу організації.

Після аналізу основних понять, пов'язаних з інноваціями, пропонуємо також розглянути, що собою представляє «інноваційне підприємство». Не дивлячись на широке використання цього терміну, більшість науковців не дають йому ніякого визначення, розуміючи під ним будь-яке підприємство, яке створює та/або впроваджує інновації. Водночас, такий підхід не задовольняє законотворців. Через те, вони запропонували таке визначення: «інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг;» далі в цьому ж законі в статті 16 дається таке визначення «інноваційним підприємством

визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція» [241]. При цьому законом визначені також вимоги, яким повинна відповідати продукція для отримання нею статусу інноваційною. Так, відповідно до Ст. 15 цього закону інноваційною може вважатися така продукція [241]:

1. вона є результатом виконання інноваційного проекту;
2. така продукція виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

Рішення про кваліфікування продукції інноваційною приймає центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності, за результатами експертизи.

Такі критерії визначення інноваційних підприємств можуть створювати труднощі в отриманні державної підтримки тими підприємствами, які прагнуть стати інноваційними, але знаходяться лише на початку шляху інноваційного розвитку.

Відомий американський економіст Лазаній В. розробив теорію інноваційного підприємства [181]. Насамперед, він провів чітку межу між підприємством, що оптимізує свою діяльність та інноваційним підприємством. З позиції теорії інноваційного підприємства Лозника В., підприємці-Інноватори створюють нові можливості для отримання прибутку, чим порушують умови ринкової рівноваги. Другою особливістю теорії є те, що вирішальне значення мають спеціалізовані знання про галузь, де функціонує інноваційне підприємство. Без таких знань підприємство не зможе вести інноваційну діяльність.

З точки зору економічної теорії вчений дав таке визначення інноваційному підприємству: «інноваційне підприємство – соціальна організація, яка інвестує у розвиток виробничих ресурсів, що може призвести до отримання продукції вищої якості, ніж була раніше, і яка забезпечує високий рівень використання цих виробничих ресурсів для зниження питомих витрат» [341, с. 3]. Саме такий підхід, на думку автора, дозволяє інноваційному підприємству отримати конкурентні переваги на ринку. «Перетворюючи високі постійні витрати на розробку продукції вищої якості в низьку собівартість, інноваційне підприємство може потенційно генерувати надлишок доходів над своїми витратами» [341, с. 3].

При цьому вчений виділив три організаційні умови інноваційного підприємства. Першими він назвав пізнавальні умови, під якими розумів «акумульовані знання і доступну базу навиків, на основі якої в будь-який момент часу підприємство може розраховувати на розробку та використання виробничих ресурсів» [181, с. 23]. Також Лазаній В. виділив поведінкові умови, які, на його думку, означають «набір стимулів, які існують в який-небудь момент часу, який може стимулювати учасників підприємства використовувати свої знання і навички для розробки і використання виробничих ресурсів» [181, с. 23–24]. Нарешті, науковець говорить і про стратегічні умови, які на думку вченого, означають «структуру контролю всередині підприємства в який-небудь момент часу над алокацією фінансових, фізичних і людських ресурсів» [181, с. 24].

Лазаній В. вважав дуже важливим фактором успішного формування цих трьох організаційних умов правильний розподіл праці з точки зору внутрішньої організаційної ієрархії та функціональних обов'язків. Науковець підкреслював існування тісного взаємозв'язку між пізнавальними, поведінковими та стратегічними умовами і вказував на те, що для успішної реалізації інноваційної стратегії підприємству необхідно дати відповідь на два питання: чиї знання і навички будуть використовуватися в організації та

які стимули будуть використані для мотивації цих осіб для командного досягнення інноваційних цілей підприємства.

Більш того, Лазаній В. вів мову про важливість динамічного процесу як взаємозв'язку між стратегією, фінансами і внутрішньою організацією підприємства. Як говорив автор, «для того, щоб повністю зрозуміти суть інноваційного підприємства, необхідно зрозуміти фактичні процеси навчання: співвідношення між неявними знаннями і кодифікованими знаннями, між колективними і індивідуальними Лазаній, а також між тим, чому навчають в певний момент часу і тим, як результати цього навчання акумулюються з часом» [181, с. 9].

Враховуючи усе наведене вище пропонуємо під інноваційним (інноваційно-активним) підприємством розуміти підприємство, яке інвестуючи в розвиток виробничих ресурсів, накопичення і використання знань формує, підтримує та реалізує власний інноваційний потенціал шляхом організації закритого або відкритого інноваційного процесу, результатом якого є створення, реалізація, поширення та впровадження інновацій.

1.3 Розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства як об'єкт управління у підвищенні конкурентоздатності

Розвиток персоналу є критично важливим для інноваційно-активного підприємства, через те він не може бути обділений увагою менеджменту. Ігнорування необхідності у розвитку персоналу або ж недостатньої уваги до нього можуть негативно відобразитись на усій діяльності, що в першу чергу проявиться у недостатньому інноваційному потенціалі у порівнянні із вимогами певного галузевого ринку, що призведе до зниження його конкурентоздатності. З огляду на це розвиток персоналу, як процес перетворення якісних характеристик працівників підприємства, набуття ними

нових знань, навиків та компетенцій повинен розглядатись як об'єкт управління.

Проаналізовані у підрозділі 1.1 підходи до розвитку персоналу вказують на пануючу неоднозначність у наукових дослідженнях. Так, якщо розвиток персоналу розглядати із позиції процесного та культурологічного підходів, то це є не що інше як об'єкт управління, що потребує ретельної уваги. У той же час, використання для розвитку персоналу системного підходу характеризує його як діяльність підприємства, а точніше управлінську діяльність щодо об'єкту управління, тобто до розвитку персоналу підприємства. Саме тому, під управлінням розвитком персоналу підприємства потрібно розуміти сукупність управлінських дій підприємства, за рахунок здійснення яких відбувається забезпечення такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію діяльності підприємства, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенції [165].

Управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників підприємства для забезпечення його ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [126].

Цілі та завдання, які ставляться перед управлінням розвитком персоналу, досягаються за рахунок використання сукупності способів, прийомів та методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку підприємства [126].

Сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу можна відтворити у вигляді певної моделі, спрямованої на досягнення

основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного супроводжуючого ефекту.

Як модель управління розвитком персоналу підприємства пропонуємо розуміти схематичне зображення (модель), що відображає суттєві ознаки та основні елементи поведінки підприємства у сфері його діяльності щодо розвитку трудового персоналу.

Сукупність організаційних структур, методика, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою є системою розвитку персоналу [143, с. 369].

При формуванні системи розвитку персоналу інноваційного-активного підприємства потрібно враховувати відповідність стратегії розвитку підприємства (цілям, планам, завданням); врахування потенціалу працівника (нахили, схильності).

Стратегія розвитку підприємства визначає основні напрями розвитку персоналу, розраховані на довгостроковий період та які враховують стратегічні цілі і орієнтири діяльності. Стратегія розвитку підприємства і стратегія розвитку персоналу є взаємозалежними та взаємо проникними. Зміна стратегічних орієнтирів підприємства веде до зміни стратегії розвитку персоналу. У той же час якісні зміни у структурі персоналу повинні бути враховані у стратегічних планах організації.

Необхідною умовою формування стратегії розвитку персоналу організації є розробка сукупності вимог до персоналу.

Стратегія розвитку персоналу повинна:

- орієнтуватись на підвищення професійних навиків та кваліфікації робітників, що охоплюють опанування сучасних систем забезпечення якості продукції, що випускається;

- включати професійне навчання та перепідготовку персоналу щодо освоєння передових технологій і методи роботи та набуття навиків роботи із сучасним обладнанням та технікою;

- бути спрямованою на стимулювання творчої активності персоналу, сприяння до участі в модернізації виробничих процесів підприємства.

Стратегія розвитку персоналу є узагальненою моделлю дій, спрямованих на забезпечення відповідності персоналу вимогам підприємства, необхідних йому для досягнення короткострокових та довгострокових цілей.

Однією з основних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви росту потенціалу працівників і забезпечена їх висока мотивація на досягнення завдань виробництва. Такий потенціал, як правило, містить у собі як здатність набувати і використовувати нові знання, уміння і навички, так і накопичені нереалізовані ідеї про шляхи вдосконалення діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях відокремлюють різні моделі розвитку персоналу, такі як: Технікоцентрична, бюрократична, соціометрична, соціометрична, соціометрична [192].

Технікоцентрична модель розвитку передбачає зосередження уваги на розвитку не персоналу, а техніки та технології виробництва, неврахування потреб працівників. Основною метою розвитку виробництва виступає нарощення його обсягів, тоді як ядро персоналу складають низько- та некваліфіковані робітники, що не мають жодних соціальних гарантій з боку держави.

Вказаний тип управління розвитком може бути використаний на інноваційно-активному підприємстві. Однак, впровадження найсучасніших технологій не принесе бажаних результатів, якщо воно не буде супроводжуватись адекватним розвитком персоналу. Адже персонал буде

виконувати виключно обслуговуючі функції та не виступатиме джерелом генерування інновацій.

Бюрократична модель визначає розвиток персоналу тільки в межах посадових обов'язків без апеляції до особистісних потреб та соціальних аспектів функціонування колективу.

Використання вказаної моделі розвитку персоналу дозволяє забезпечити відповідність між потребами підприємства та наявною функціональною структурою персоналу. Однак, для ефективної діяльності інноваційно-активного підприємства дуже важливо не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й формувати можливості для створення конкурентних переваг у майбутньому. Це може бути досягнуто за умови створення відповідної організаційної культури, що враховує аспекти особистісного розвитку та міжособистісної взаємодії.

Визначення вирішальної ролі морально-психологічного клімату в колективі, розвиток персоналу не тільки з професійної точки зору, але й як елементу соціуму передбачає застосування соціометричної моделі розвитку персоналу. Відповідно до її сутності розвиток персоналу необхідний для підвищення продуктивності праці, але тільки в контексті специфіки розвитку інших членів колективу.

Вказана модель розвитку передбачає формування сприятливих умов для колективної взаємодії, морально-психологічного клімату для прояву своїх найкращих якостей, що впливає на рівень інноваційної активності. Однак недоліком є недостатня увага до професійного розвитку, який створює основу для генерування та впровадження інновацій у діяльності промислового підприємства.

Сутність соціометричної моделі розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером з кадрів та безпосереднім керівником визначають вектори свого розвитку в контексті специфіки діяльності підприємства, кон'юнктурної позиції на ринку, стратегічних орієнтирів тощо.

При цьому важливим аспектом є орієнтація на бажання індивідууму розвиватися. Є вдалим варіантом розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства, адже формування індивідуальних програм розвитку працівників дає можливість наростити творчий, інтелектуальний потенціал (інноваційний) підприємства в цілому. Важливо при цьому забезпечити відповідність між індивідуальними планами розвитку і стратегією розвитку підприємства.

Знаннєвоорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей «ключових» співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності. Накопичення знань відбувається як на матеріальних носіях даних (електронних та паперових документах), так і в головах кожного співробітника. Для еволюції економіки, відомої знаннями (knowledge-driven economy), необхідний розвиток та розповсюдження інформаційних технологій, що дозволяють трансформувати знання в інформацію та в закодованому вигляді передавати їх через комунікаційні мережі [192].

Така модель розвитку є найбільш прийнятною для промислового підприємства, що орієнтується на інноваційний розвиток. Ключовим питанням при цьому є виділення тієї групи працівників, що є для підприємства ключовими, забезпечення їх мотивації працювати саме на цьому підприємстві. Крім того, важливо не допустити відставання рівня розвитку решти працівників, щоб не зменшити можливості розвитку підприємства в цілому.

Вказані моделі мають свої особливості. Розглянемо їх з точки зору можливостей використання на інноваційно-активному підприємстві (таблиця 1.6). У таблиці 1.6 наведено можливості використання вказаних варіантів моделей з врахуванням особливостей інноваційно-активного підприємства. На основі проведеного аналізу та з врахуванням висвітленого у

підрозділі 1.1. структурування розвитку персоналу на три напрями, інноваційно-активному підприємству доцільно прагнути максимально наблизити свою модель до знаннєорієнтованої моделі розвитку персоналу.

Таблиця 1.6

**Можливості використання моделей розвитку персоналу на
інноваційно-активному підприємстві***

Назва моделі	Можливість застосування
Технікоцентрична	Вказаний тип управління розвитком може бути використаний на інноваційно-активному підприємстві. Однак, впровадження найсучасніших технологій не принесе бажаних результатів, якщо воно не буде супроводжуватись адекватним розвитком персоналу. Адже персонал буде виконувати виключно обслуговуючі функції та не виступатиме джерелом генерування інновацій.
Бюрократична	Використання вказаної моделі розвитку персоналу дозволяє забезпечити відповідність між потребами підприємства та наявною функціональною структурою персоналу. Однак, для ефективної діяльності інноваційно-активного підприємства дуже важливо не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й формувати можливості для створення конкурентних переваг у майбутньому. Це може бути досягнуто за умови створення відповідної організаційної культури, що враховує аспекти особистісного розвитку та міжособистісної взаємодії.
Соціоцентрична	Вказана модель розвитку передбачає формування сприятливих умов для колективної взаємодії, морально-психологічного клімату для прояву своїх найкращих якостей, що впливає на рівень інноваційної активності. Однак недоліком є недостатня увага до професійного розвитку, який створює основу для генерування та впровадження інновацій у діяльності промислового підприємства.
Партисипативна	Є вдалим варіантом розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства, адже формування індивідуальних програм розвитку працівників дає можливість наростити творчий, інтелектуальний потенціал (інноваційний) підприємства в цілому. Важливо при цьому забезпечити відповідність між індивідуальними планами розвитку і стратегією розвитку підприємства.
Знаннєорієнтована	Така модель розвитку є найбільш прийнятною для промислового підприємства, що орієнтується на інноваційний розвиток. Ключовим питанням при цьому є виділення тієї групи працівників, що є для підприємства ключовими, забезпечення їх мотивації працювати саме на цьому підприємстві. Крім того, важливо не допустити відставання рівня розвитку решти працівників, щоб не зменшити можливості розвитку підприємства в цілому.

*розроблено автором

Звичайно, непоганим варіантом є партисипативна модель, але формування конкурентних переваг у майбутньому можливе за рахунок фокусування на отриманні необхідних знань у поточному та забезпечення відповідних компетенцій на перспективу.

Інший варіант класифікації моделей розвитку персоналу на основі аналізу досвіду вітчизняних підприємств запропоновано у роботі Колосок В. та Алістаєвої А. [165]. Дослідники запропонували виділяти моделі «Конкурентні переваги», «Підтримка працівників» та «Підтримка суспільства», визначили їх основні цілі та складові. Види моделей розвитку персоналу, які реалізуються на підприємстві, виокремлено відповідно до головної мети підприємства й очікуваних результатів її реалізації. Виділено основні типи заходів реалізації із розвитку персоналу. Слід зазначити, що такі заходи притаманні певному виду моделі саме як основні.

На практиці можливе використання в межах конкретного виду моделі певної комбінації з основних заходів та заходів, які більш властиві для іншого виду, однак у рамках конкретної ситуації вони можуть бути використані для досягнення основної управлінської цілі [165].

Виділені автором моделі доцільно розглядати у контексті можливості та доцільності їх використання на інноваційно-активних підприємствах (таблиця 1.7).

Модель конкурентних переваг має за мету створення конкурентоздатного персоналу підприємства і передбачає реалізацію таких заходів:

- розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів);
- забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції;
- організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри;

Моделі розвитку персоналу вітчизняних підприємств*

Назва моделі	Мета	Заходи	Використання на інноваційно-активному підприємстві
1	2	3	4
Конкурентні переваги	Створення конкурентноздатного персоналу підприємства	Розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); Забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції; Організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри; Організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; Встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна їй організація; Впровадження сучасних технологій комплексної оцінки й атестації персоналу та ін.	Модель є основою розвитку персоналу для будь-якого підприємства. Кожен із запропонованих типів заходів потрібен для розвитку працівників в умовах активної інноваційної діяльності.
Підтримка працівників	Підвищення якості трудового життя персоналу підприємства	Організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства; Організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці та здоров'я працівників; Формування та впровадження на підприємстві відповідно орієнтованої корпоративної культури; Організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх, спортивних заходів та ін.	Вказана модель містить заходи, які потрібні для створення на підприємстві організаційної культури, яка спонукає до саморозвитку.

Закінчення таблиці 1.7

1	2	3	4
Підтримка суспільства	Становлення соціально-відповідального підприємства	Формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність; Організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства; Забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм із розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства; Організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами; Сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства, які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави.	Перераховані заходи можуть бути використані для формування відповідної організаційної культури, взаємозв'язку між цілями підприємства та окремого працівників.

*сформовано автором на основі [165]

– організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу;

– встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна їй організація;

– впровадження сучасних технологій комплексної оцінки й атестації персоналу та ін.

Модель є основою розвитку персоналу для будь-якого підприємства. Кожен із запропонованих типів заходів потрібен для розвитку працівників в умовах активної інноваційної діяльності.

Модель «підтримка працівників» має на меті підвищення якості трудового життя персоналу підприємства та реалізується через заходи:

– організація та впровадження системи соціальної підтримки

співробітників підприємства;

- організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці та здоров'я працівників;

- формування та впровадження на підприємстві відповідно орієнтованої корпоративної культури;

- організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх, спортивних заходів та ін.

Вказана модель містить заходи, які потрібні для створення на підприємстві організаційної культури, яка спонукає до саморозвитку.

Потрібно зауважити, що запропоноване авторами групування більше характеризує модель поведінки підприємства, а не модель розвитку його персоналу. Хоча перераховані типові заходи дозволяють окреслити напрями роботи потрібні для його всебічного розвитку.

Модель «підтримка суспільства» спрямована на становлення соціально-відповідального підприємства і передбачає реалізацію таких заходів як:

- формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність; · організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства;

- забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм із розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства;

- організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами;

- сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства, які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави.

Перераховані заходи можуть бути використані для формування відповідної організаційної культури, взаємозв'язку між цілями підприємства та окремого працівників.

Більш інформативним, на нашу думку, є виокремлення підходів до управління розвитком персоналу, що включає модель управління на основі вертикального просування працівників, розвитку компетенцій, управління за цілями, створення саморозвиваючих організацій [204] (рис. 1.11).

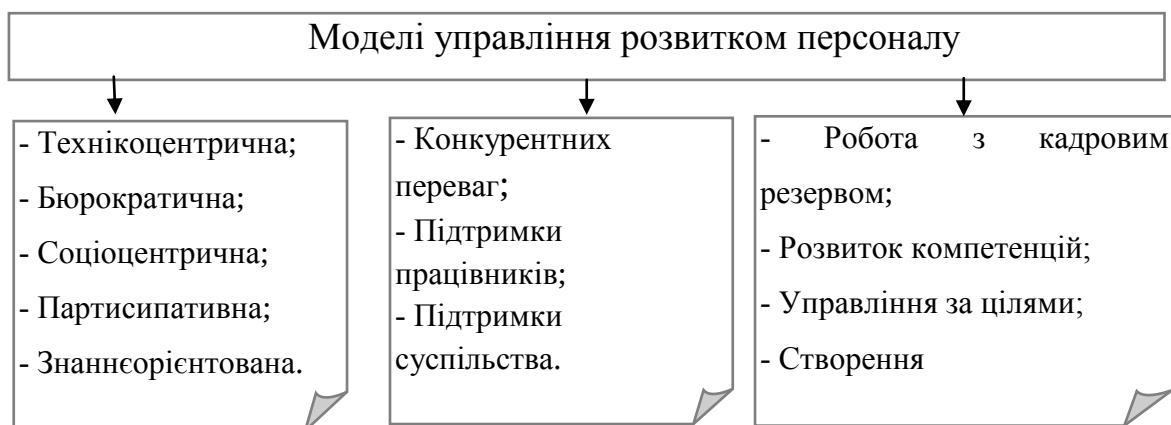


Рис. 1.11 Моделі управління розвитком персоналу підприємства*

*побудовано автором на основі [165, 192, 204]

Традиційний підхід реалізується у вигляді моделі вертикального просування працівників. Метою такого розвитку є підготовка перспективних співробітників до зайняття керівних посад. Підготовка спрямована на виявлення та оцінку їх організаційних здібностей і розвитку лідерського потенціалу. Вона зосереджена на розширенні знань та навиків, необхідних для виконання управлінських функцій. В основі такої моделі – робота з кадровим резервом.

Переваги цього підходу: повнота вирішуваних завдань; обґрунтованість рішень, що приймаються; широкий спектр методів, які використовуються.

Недоліки: зниження зацікавленості кандидатів із кадрового резерву до професійного розвитку, через відсутність або невиконання плану вивільнення. Цей підхід дозволяє вирішувати виключно внутрішні завдання підприємства щодо самозабезпечення кадрами кваліфікованих керівників і зовсім не враховує стратегічні аспекти управління розвитком персоналу.

Другий підхід передбачає орієнтацію на розвиток компетенцій працівників без обов'язкової зміни посади. Він заснований на гнучких програмах підготовки співробітників, які створюються під конкретні завдання організації. Більшість фірм використовують гнучке навчання як необхідний елемент організаційного розвитку.

В основі третього підходу метод управління за цілями, що дозволяє регулювати і спрямовувати діяльність робітників через визначення поточних завдань і перспективних цілей. При цьому відбувається постійна оцінка потенціалу робітників, і виявляються напрями його розвитку. В цьому випадку формується механізм, який охоплює такі компоненти:

- цілі і завдання підприємства визначають структуру ключових компетенцій співробітників;
- оцінка співробітників зосереджена на визначенні їх професійного і особистісного потенціалу і встановленні його відповідності майбутнім потребам організації;
- професійне навчання базується на індивідуальному підході певного працівника;
- рішення про професійне просування співробітника підкріплено результатами систематичної оцінки його діяльності і потенціалу;
- мотивація формується за рахунок формування зацікавленості робітника в розвитку і підкріплюється можливостями професійного і посадового зростання.

Особливості даного підходу: гнучкість, мобільність, обґрунтованість і орієнтація на вирішення завдань підприємства. Недоліки: робітники і керівники в більшій мірі зорієнтовані на вирішення завдань найближчого часу, так як діяльність підлеглих планується на місяць, квартал, рік – формальне відношення до визначення цілей персоналу на рівні підрозділів.

Четвертий підхід проявляється у теорії та практиці створення саморозвиваючих організацій. Зміст полягає у тому, що в організації

можливе створення механізму, який запускає і підтримує процеси саморозвитку. Основні орієнтири при цьому підході: орієнтація на лідерство, командну роботу, змагальність, партнерство. Не зважаючи на очевидну складність реалізації цього підходу в світовій практиці вже накопичений відповідний досвід. Розвиток персоналу при цьому передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції – контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування і організація управління розвитком персоналу.

План розвитку працівника повинен включати:

- завдання на певний період, виконання яких забезпечить перехід до наступного етапу посадового зростання;
- заходи щодо професійного та особистісного розвитку (самостійні заняття, вивчення спеціальної літератури, наставництво керівника / тренера, стажування);
- план підвищення кваліфікації співробітника в навчальних закладах (при необхідності);
- план кар'єрного зростання.

У професійному плані працівник розвивається весь час, поки він працює в організації. Ставши частиною команди, працівник використовує численні ресурси для подальшого професійного зростання, в тому числі систему наставництва, регулярно проводяться навчальні програми та семінари, постійне навчання під час роботи над проєктами. Високотехнологічне навчання включає як тренінги в класі, так і навчання з допомогою Інтернету. Безперервно удосконалюючи свої знання і

підвищуючи кваліфікацію, працівники отримують професійну сертифікацію і ліцензії, стають членами бізнес-асоціацій та професійних організацій.

Рішення щодо вибору варіанту моделі розвитку персоналу підприємства залежить не тільки від волі керівництва підприємства. Воно повинно спиратись на врахування результатів аналізу середовища функціонування підприємства. Адже на управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства впливає численна сукупність факторів, ігнорування яких може нівелювати усі дії щодо розвитку персоналу.

Усі ці фактори, можуть бути класифіковані на види за такими ознаками належності до середовища, характером впливу, рівнем формування, силою впливу, динамікою перебігу, тривалістю дії, можливістю виміру, спрямованістю, можливістю контролю, причинно-наслідковими зв'язками, ступенем керованості факторів (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація факторів впливу на розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства*

Ознака класифікації	Види
Належність до середовища	зовнішні, внутрішні
Характер впливу	стимулюючі, стримуючі, нейтральні
Рівень формування	макро, мезо та мікрорівня
Сила впливу	сильного, середнього впливу та фактори слабого впливу
Динаміка перебігу	статичні, динамічні
Тривалість дії	одноразові, періодичні, постійнодіючі
Можливість виміру	параметричні, непараметричні
Спрямованість	економічні, неекономічні
Можливість контролю	контрольовані, неконтрольовані
Можливість передбачення	звичайні, непереборної дії, форс-мажорні
Ступінь керованості факторів	нерегульовані, слаборегульовані і регульовані

*сформовано автором на основі [230]

Фактори зовнішнього середовища відносяться до категорій регульованих і слабо регульованих факторів, тому що вони не залежать від управлінських рішень всередині організації, а є імпульсами для прийняття коригуючих рішень для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. До регульованих факторів належать в основному фактори внутрішнього середовища.

Основні групи зовнішніх факторів наведено на рис. 1.12.



Рис. 1.12 Фактори впливу на розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства*

*сформовано автором на основі [220]

Група економічних факторів об'єднує фактори, що визначають загальноекономічну ситуацію в країні, а отже, впливає на діяльність усіх

суб'єктів господарювання. До цієї групи належить рівень глобалізації економіки, кредитно-грошова політика держави, податкове законодавство, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень доходів населення.

Ще одну групу загальноекономічних факторів становлять політико-правові, до яких відноситься політична ситуація в країні, проведення реформ, стабільність законодавства. Вони створюють правове поле для функціонування підприємств, визначають формат трудових відносин.

До ринкових факторів потрібно віднести кон'юнктуру ринку продукції, що випускається підприємством, кон'юнктуру ринків постачальників продукції, робіт та послуг підприємства, кон'юнктуру ринку праці, кон'юнктуру ринку освітніх послуг.

Окрему групу становлять фактори, які характеризують стан науково-технічного прогресу. Це зокрема поява нових видів виробничого обладнання, впровадження нових технік і технологій у виробництво та управління, іншими словами це рівень інноваційної активності на рівні світового господарства, національної економіки, регіонів.

Останню групу становлять соціально-культурні фактори, що характеризують розвиток освіти в країні, демографічну ситуацію, розвиток інфраструктури. Детально ці групи факторів будуть розглянуті у наступних розділах.

Виокремлення цих факторів може базуватись на різних підходах. За першим підходом на розвиток персоналу підприємства впливають усі фактори, що впливають на управління персоналом. Звичайно, це має сенс, адже розвиток персоналу є підсистемою управління персоналом. У такому випадку можна виділити наступні групи факторів внутрішнього середовища, що потенційно можуть впливати на розвиток персоналу.

1. Середовище регіону: категорія регіону, стан економічного розвитку регіону, тип населеного пункту, де розташоване машинобудівне підприємство); реальна та потенційна купівельна спроможність населення

країни / регіону; стан ринку праці в країні та регіоні; рівень оплати праці, умови праці; рівень безробіття.

2. Середовище галузі: структура машинобудівної галузі та основних підгалузей; наявність, характер та ступінь державної підтримки; галузева політика уряду країни; зв'язки з іншими галузями та секторами економіки країни; торговельні й галузеві асоціації та інші угруповування, галузеві угоди

3. Чинники загальноорганізаційного середовища: масштаб діяльності конкретного машинобудівного підприємства; розміри і територіальне розташування машинобудівного підприємства; фаза життєвого циклу роботи підприємства на ринку; характер виробництва (одиничне, серійне, великосерійне, масове) та його складність; характер продукції, що випускається / робіт, що виконуються; характер застосованої технології; характер і методи науково-технічного прогресу, що застосовуються; ступінь концентрації, кооперації та спеціалізації виробництва; організація виробничого процесу; організаційна та виробнича структури підприємства; обсяги виробництва продукції / надання послуг; бізнес-процеси; внутрішня репутація підприємства; фінансові можливості підприємства (що визначає припустимий рівень витрат на управління персоналом).

4. Чинники формування системи управління персоналом: Корпоративна соціальна відповідальність цілі та завдання підприємства, їх відомість усіх працівникам підприємства корпоративна культура (правила трудового розпорядку, дрес-код, оформлення і розташування офісів, гасла, церемонії, загальні цінності, етика спілкування); склад персоналу система мотивації (преміювання і штрафи); рівень централізації управлінських функцій; рівень розвитку групової взаємодії; стиль керівництва підлеглими; технології управління; норма керованості; умови організації праці; рівень оплати праці система управління конфліктними ситуаціями на підприємстві; система оцінки досягнень працівників підприємства.

5. Чинники групового характеру: особливості групової поведінки (наявність орієнтації на результат); формальне та неформальне лідерство; характер взаємодії трудового колективу з профспілками; групові комунікації; ролі членів групи; система інформування; команди, робочі групи, характер, цілі, завдання команд та робочих груп.

6. Чинники індивідуального характеру: вік, стать, етнічна / расова належність; образ мислення та нахили; життєвий та професійний досвід; преференції та робочі інтереси; навички людини (механічні, рухомокоординаційні, розумові, творчі); особисті якості (риса характеру, тип характеру, тип темпераменту); індивідуальна мотивація праці (мотиви раціональні, ціннісні, емоційні).

Перелік факторів впливу на систему управління персоналу машинобудівного підприємства різних рівнів досить великий. Не всі із перерахованих факторів, пов'язані з системою управління персоналом машинобудівних підприємств. Дослідження низки факторів впливу на систему управління персоналом, й відповідно управління розвитком персоналу сучасних машинобудівних підприємств дозволяє виявити найбільш помітні тренди, до яких у майбутньому їм доведеться пристосувати свою діяльність.

Такий підхід базується на розумінні розвитку персоналу як управлінської діяльності. У той же час, якщо розглядати розвиток персоналу із врахуванням особливостей окремого працівника, то потрібно виділити інші фактори, що впливають на розвиток персоналу в цілому.

До таких факторів належать рівень освіти, вік, кваліфікація, досвід роботи в цілому та на цьому підприємстві, рівень мотивації та рівень сприйняття інновацій, конфліктність та ініціативність. В сукупності усі ці якості працівників можна охарактеризувати як структуру персоналу за тією чи іншою ознакою.

За іншим підходом внутрішніми факторами підприємства, які зумовлюють розвиток персоналу, є:

- загально організаційні фактори (місія, мета, цілі, стратегія, організаційна структура, стадія життєвого циклу, зміна технології виробництва, характеристики персоналу);

- фактори організації (потреба в професійному навчанні персоналу, інвестиції в навчання, матеріально-технічна база, партнерські зв'язки з навчальними закладами);

- фактори процесу (напрями, методи, форми, структура навчання, зворотній зв'язок);

- підтримуючі фактори (формування системи управління професійним навчанням, можливість навчатися усім рівням працівників організації, мотивація до розвитку, зокрема підвищення заробітної плати, кар'єрного підвищення, залучення до процесу прийняття управлінських рішень).

Можливості впливу певного фактору на розвиток персоналу потребують проведення відповідного аналізу. Аналіз внутрішнього середовища підприємства з точки зору управління його розвитком, повинен включати:

1. Уточнення корпоративної місії: формування або перегляд існуючої місії. Визначення, на яких цінностях та на якому базовому розумінні базується вся діяльність підприємства та яких цілей воно прагне досягти.

2. Проведення SWOT-аналізу: висвітлення поточних сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для підприємства. У цьому випадку доцільно визначити, які бизнес-процеси є найбільш ефективними та результативними, а які потребують доопрацювання.

3. Уточнення корпоративної стратегії передбачає встановлення пріоритетних сфер діяльності, напрямів активізації інноваційної діяльності підприємства. Важливим є визначення пріоритетних напрямів господарської

діяльності, а, отже, й потреби у певних категоріях працівників із визначеним набором компетенцій.

4. Встановлення взаємозв'язку та відповідності управління персоналом стратегії підприємства. Це дозволить визначити можливості вдосконалення роботи з персоналом, розробити необхідні заходи.

Інформація щодо структури персоналу може бути використана таким чином:

- аналіз вікової структури персоналу дає можливість визначити потреби у демографічній зміні, необхідності формування програм передавання досвіду від старших до молодших колег. Це дозволить спрогнозувати потребу у персоналі на певний період на основі інформації про його вибуття. Крім того, ця інформація може бути використана для планування розвитку певних напрямів бізнесу;

- аналіз кваліфікаційної структури персоналу дає можливість перевірити на яких посадах та в який час можуть виникнути проблеми з персоналом;

- на основі отриманих результатів може бути сформований резерв працівників, у тому числі сумісників, які здатні замінити персонал, що вибуває у необхідний момент. Це формує додаткове завдання розвитку персоналу – створення резерву працівників за рахунок внутрішніх ротацій.

- інформація щодо кваліфікаційної структури персоналу, а також спеціальних навиків окремих працівників дає можливість визначення найбільш ефективного способу забезпечення потреб підприємства у кваліфікованих працівниках: шляхом набору нового персоналу, подальшого розвитку наявного або підвищення за рахунок лояльності працівників, наприклад після виходу на пенсію.

- виявлення ризику, пов'язаного із тим, що певні ноу-хай, спеціальні знання, доступні лише деяким особам на підприємстві. Це стосуються менеджерів, що мають знання щодо прийняття рішень, з одного боку, а також

робітників, що володіють спеціальними знаннями, такими як експлуатація певного обладнання. Підприємство може втратити важливі компетенції через непередбачуваний від'їзд таких працівників. Тому при формуванні програм розвитку персоналу потрібно враховувати таку інформацію з метою мінімізації можливих ризиків.

Важливим фактором внутрішнього середовища, що впливає на активність персоналу є аналіз лояльності працівників. Одним із способів забезпечення потреби у кваліфікованих робітниках є якнайдовше закріплення наявної робочої сили до підприємства. Для цього можуть використовуватись різні інструменти управління персоналом. Сюди входять гнучкі моделі робочого часу, які, серед іншого, можна використовувати, щоб полегшити батькам поєднання інтересів сім'ї та роботи. Планування кар'єри показує працівникам можливості кар'єрного росту на підприємстві, що збільшує мотивацію та зменшує коливання. Виявлення нарікань та незадоволеності можуть бути виявлені в оцінках працівників та в ідеалі усунені, що підвищує задоволеність персоналу. Під «культурою гостинності» розуміють можливості поточної та соціальної інтеграції кваліфікованих робітників з-за кордону або людей з міграційним походженням. Це основна вимога, щоб люди на підприємстві почували себе комфортно і хотіли працювати на підприємстві довгостроково.

Ще однією групою чинників є ті, що характеризують безпосередньо систему розвитку персоналу підприємства. До них належать методи та моделі, що використовують, форми навчання, пріоритетність розвитку тих чи інших категорій працівників. З точки зору управління розвитком персоналу, крім поділу факторів за джерелом виникнення пропонуємо використовувати їх поділ можливістю впливу на них на релевантні та нерелевантні. До групи факторів, які підприємство не може контролювати потрібно адаптовуватись. У свою чергу до групи факторів, які можуть бути певними чином

відкориговані, потрібно застосовувати більш детальний аналіз із метою визначення оптимальних дій.

Управління розвитком персоналу на підприємстві здійснюється безпосередньо службою управління персоналом (відділом кадрів). Перш ніж прийняти якесь рішення щодо вкладання грошей та зусиль у кадри, необхідно здійснити оцінювання:

- потреб підприємства в персоналі згідно з обраними цілями, завданнями та стратегією розвитку;
- наявного рівня знань, умінь та практичних навичок персоналу;
- фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами.

Здійснивши таке оцінювання, підприємство визначає: кількість працівників, які відповідають обраній стратегії і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати їх кваліфікацію; кількість працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії розвитку підприємства; кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії.

Управління розвитком персоналу варто розглядати не тільки з позиції потреб підприємства, але й самої особистості, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідно до вимог посади, буде дбати про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, умінь та практичних навичок з метою кар'єрного розвитку, розширення повноважень, підвищення рівня оплати праці, самовдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності [220].

У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових

умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись [78].

Передумови для підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на інноваційно орієнтованому підприємстві забезпечує розроблення й запровадження в управлінську практику моделей компетенцій, що дає змогу стандартизувати критерії відбору кандидатів на заміщення вакантних посад, визначити ключові показники діяльності, виявити сильні та слабкі сторони співробітників підприємства, обґрунтувати потребу в навчанні, забезпечити управління діловою кар'єрою, налагодити ефективну командну роботу, втілити нові корпоративні цінності [116].

Варто погодитись, що для інноваційно-активного підприємства програми розвитку персоналу мають охоплювати ті блоки питань, які у конкретний відрізок часу є ключовими для підтримання конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей діяльності [281].

Методами впливу на розвиток та інноваційну активність персоналу є такі:

- делегування повноважень, впровадження формальних критеріїв оцінки роботи і оплати праці;
- розповсюдження системи особистої зацікавленості за якість роботи;
- заохочення до професійного росту, раціоналізаторство, новаторство і творчість, колегіальність, обговорення при підготовці рішень;
- особистісний приклад інноваційної активності керівника [302, 303].

В умовах функціонування інноваційно-активного підприємства потрібно виділити такі напрями управління розвитком персоналу [209]:

- формування моделі компетенцій фахівців, що забезпечують інноваційний підхід до виконання функцій;

- створення системи підготовки та перепідготовки фахівців, орієнтованих на інноваційну діяльність, здатних не тільки створювати інновації в наукових, технологічних, організаційних областях, а й впроваджувати їх у практичну діяльність;

- створення системи, що забезпечує умови і мотивацію персоналу до розвитку і застосування інноваційної компетенції;

- формування особистісних установок фахівців щодо характеру і результатів трудової діяльності: інноваційний підхід до виконання функціональної ролі;

- розвиток кадрових служб, що забезпечують підприємство інноваційним персоналом;

- стимулювання персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечувати конкурентні переваги для підприємств;

- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві;

- застосування прогресивних форм організації навчання;

- створення умов для кар'єрного зростання;

- заохочення внутрішньої конкуренції між працівниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів;

- забезпечення стабільного кадрового складу, а також його адекватного оновлення; проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу;

- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу.

Важливим напрямом роботи для забезпечення розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства, на нашу думку, є діагностика персоналу підприємства на предмет сприйняття інновацій (рис. 1.13).

Для цього весь персонал підприємства тестується з метою визначення наступних типів працівників [257]:

Перший тип формують творчі пасіонарії – працівники, що активно та неперервно розробляють і впроваджують інноваційні ідеї та проекти, незважаючи на те, наскільки позитивно сприймаються їхні пропозиції, а також здійснюють постійний стимулюючий вплив на інших працівників у напрямку активізації їхніх можливостей і творчості. Окреслений тип персоналу підприємства найбільш рідкісний і цінний для організації, оскільки не потребує додаткового стимулювання.

Другий тип охоплює працівників, що наділені доволі високим творчим потенціалом, неперервно та активно генерують нові ідеї та думки, постійно здійснюють творчий процес незалежно від впливу зовнішніх умов та різного роду факторів. Разом із цим, недоліком є те, що вони або не здійснюють постійного активного впливу на інших, або перестають виявляти ініціативу, якщо їхні ідеї не отримують схвального відгуку.

Третій тип становлять особистості, здатні до творчості, які, однак, починають виявляти активність лише за умови цілеспрямованого неперервного впливу на них шляхом використання економічних і неекономічних інструментів мотивації їхньої праці.

Четвертий тип формують такі особистості, що за умов високого рівня мотивації завжди прагнуть до реалізації творчості та новаторства, однак мають недостатню базу знань і професіоналізму. Ці працівники наділені максимальним і високим потенціалом з точки зору їхньої придатності до професійного зростання, неперервного навчання та розвитку.

Працівники, які мають приховані можливості та здібності до новаторства, належать до п'ятого типу. Для них важливе значення мають виявлення їхнього потенціалу шляхом використання інноваційних методів атестації та оцінювання працівників та постійна мотивація і розвиток новаторських здібностей.

Останній шостий тип представлений особистостями, які не мають таких здібностей до творчої діяльності та не виявляються як креативні за жодних умов.



Рис. 1.13 Послідовність діагностики персоналу підприємства за сприйнятливістю до інновацій*

* розроблено автором

Варто зауважити, що розподіл працівників підприємства за типами, згідно з вищеподаною класифікацією, дасть змогу суб'єктам господарювання максимально використати потенціал і можливості цих працівників для активізації інноваційних процесів на підприємстві [257].

На основі отриманої інформації можна сформувати профіль підприємства та окремих підрозділів. Ці дані повинні бути враховані при розробці стратегії розвитку персоналу промислового підприємства, а саме для:

- визначення відповідності структури персоналу поточним потребам підприємства;
- визначення відповідності та потреби персоналу різних груп для реалізації стратегічних планів;
- формування програм розвитку персоналу у розрізі окремих категорій працівників з врахуванням необхідності їх творчого розвитку;
- аналіз відповідності характеристик людини її функціональним обов'язкам;
- прийняття рішень щодо проведення внутрішніх ротацій.

Діагностика та стимулювання сприйнятливості інновацій на підприємстві дозволяє створити надійну методичну основу для розвитку творчого потенціалу персоналу підприємства. У межах вказаного напрямку також варто розглядати розвиток креативності.

Ще одним аспектом управління розвитком персоналу, який є дуже важливим для інноваційно-активного підприємства є усвідомленість персоналом потреби розвиватися, як підприємству, так і кожному особисто. Завдання менеджменту підприємства для формування сприятливого середовища для проведення змін наведені на рис. 1.14.

Успіх організаційних змін залежить від таких умов:

- 1) з'ясування необхідного темпу змін: кожне підприємство має визначити оптимальний темп змін у своїй галузі та намагатися, щоб

працівники сприйняли його як один із базових показників діяльності; підприємства з інноваційним типом корпоративної культури працюють у режимі неперервних змін;

2) змін, які здійснюються на основі творчої активності персоналу: на підприємствах, де реалізується зазначена умова, кожен працівник має знати, що його новаторські пропозиції заохочуються та беруться до уваги керівниками. напрацювання пропозицій і планування змін не вважається прерогативою управлінського персоналу; існує схема збору та вивчення пропозицій від менеджерів, спеціалістів і робітників;



Рис. 1.14 Формування середовища для проведення змін інноваційно-активного підприємства*

*побудовано автором

3) орієнтації змін на пріоритетні ідеї: працівники мають володіти інформацією щодо перспективних стратегічних завдань підприємства та враховувати їх при формуванні векторів удосконалення своєї роботи; такий підхід дасть змогу уникнути нераціонального використання фінансових ресурсів підприємства;

4) заохочення раціоналізаторства: новаторство і творчість необхідно стимулювати насамперед через матеріальні форми мотивації, а також

суспільне визнання, кар'єрне просування, можливість навчання та подальшого розвитку, самовдосконалення тощо.

Таким чином, управління розвитком персоналу підприємства має за мету забезпечити можливість реалізації планів підприємства на основі підвищення компетенцій його працівників. На можливості розвитку усіх підприємств впливають фактори зовнішнього середовища, такі як економічна ситуація, політичні умови та правові рішення, демографічні тенденції.

Однак крім них, є ще фактори внутрішнього середовища, що визначають фінансові можливості, цілі та завдання тощо. Це формує передумови для обрання певної моделі розвитку працівників підприємства, її комбінування із існуючих варіантів задля підвищення загальної ефективності підприємства.

Висновки до першого розділу

Розглянуті в першому розділі дисертації теоретичні основи формування систем управління розвитком персоналу підприємства дозволяють зробити такі висновки:

1. З'ясовано, що розвиток персоналу складне економічне поняття, яке запропоновано представити як управлінську діяльність підприємства, що передбачає формування та примноження якісних професійних, соціальних, особистих характеристик персоналу з метою забезпечення досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства. В той же час розвиток персоналу потрібно розуміти як процес, що передбачає реалізацію послідовних етапів. Одним із напрямів розвитку персоналу є сприяння його саморозвитку.

2. Доведено, що у розвитку персоналу підприємства доцільно відокремлювати професійний, соціальний, особистісний напрями, які мають

різні завдання, та водночас є елементами єдиного комплексу заходів. Крім того, вони також мають спільні методи реалізації завдань. Ключовим напрямом є професійний розвиток, у якості мети якого запропоновано розглядати не лише розкриття професійного потенціалу, а й його накопичення. Тому під професійним розвитком персоналу запропоновано розуміти процес формування та примноження професійного потенціалу працівників підприємства, завдяки набуттю ними якісно нових характеристик для максимальної реалізації здібностей людини у професійній діяльності.

3. Аналіз наукової літератури дозволив уточнити взаємозв'язок між поняттями «інновація», «інноваційний процес», «інноваційний розвиток», «інноваційна діяльність» та «інноваційний потенціал», що на відміну від поширених поглядів, враховує стратегічний характер інноваційної діяльності, необхідність розвитку та мотивації персоналу до досягнення інноваційних цілей підприємства, та важливість використання відкритого підходу при організації інноваційного процесу.

4. В результаті аналізу визначено, що існують різні підходи до класифікації інновацій. Одним з найбільш поширених є поділ інновацій за типами на інновації продукту, інновації процесу, маркетингові інновації та організаційні інновації. Також враховуючи тенденції розвитку та гострі проблеми суспільства, запропоновано доповнити існуючу класифікацію інновацій ще однією класифікаційною ознакою за ступенем соціальної відповідальності, відповідно до якої відокремлювати відповідальні інновації від традиційних інновацій.

5. Доведено, що інноваційне підприємство відрізняється від інших підприємств характером діяльності, способом внутрішньої організації та результатами діяльності. Відповідно запропоновано під інноваційним підприємством розуміти підприємство, яке за допомогою інвестицій в розвиток виробничих ресурсів, накопичення і використання знань формує, підтримує та реалізує власний інноваційний потенціал шляхом організації

закритого або відкритого інноваційного процесу, результатом якого є створення, реалізація та поширення інновацій. На основі встановлених особливостей інноваційного підприємства проаналізовано можливості використання різних моделей розвитку персоналу підприємства.

6. Важливим елементом управління розвитком персоналу підприємства запропоновано розглядати діагностику інноваційної сприйнятливості персоналу. Вказаний аналіз передбачає розподіл усього персоналу на типи залежно від їх сприйняття інновацій, активності у їх впровадженні та професійних навиках. Отримані результати повинні узагальнюватись на рівні підрозділів та підприємства в цілому та використовуватись для: визначення відповідності структури персоналу поточним та стратегічним потребам підприємства; формування програм розвитку персоналу у розрізі окремих категорій працівників з врахуванням необхідності їх творчого розвитку; аналізу відповідності характеристик людини її функціональним обов'язкам; прийняття рішень щодо проведення внутрішніх ротацій.

7. Доведено, що забезпечення інноваційної активності підприємства досягається за рахунок формування готовності персоналу до змін. Для цього доцільно визначати оптимальні темпи змін у галузі, формувати заохочення раціоналізаторських пропозицій та визначати пріоритетність нових ідей відповідно до стратегічних завдань підприємства.

8. Основні положення розділу оприлюднено у [17, 22-23, 35, 36, 38, 40, 41, 44, 46-49, 51, 53, 59, 65-69, 70, 74], які подані у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Аналіз інституційного середовища функціонування інноваційно-активних промислових підприємств в Україні

Дослідженням впливу інституційного середовища на діяльність підприємства присвячена велика кількість праць. Лазонік В. в своїй праці, присвяченій розробці теорії інноваційного підприємства писав: «Як і у випадку з організаційними умовами, умови управління, фінансові умови і умови зайнятості еволюціонують не незалежно одна від одної, а скоріше, як умови в рамках інституційної системи, яка намагається розробити і використовувати виробничі ресурси економіки» [181, с. 24]. І далі науковець зазначає, що «еволюція інституційного середовища, в яке вписане підприємство, на відміну від «інституційних умов», які історично функціонували в рамках самого підприємства, може значно вплинути на соціальні умови інноваційного підприємства» [181, с. 25].

Дійсно, інституційне середовище має дуже великий вплив на діяльність будь-якого підприємства. Воно визначає ззовні певні правила, за якими підприємство зобов'язано або має можливість грати. При цьому інституційне середовище відрізняється між країнами, окремими регіонами та галузями, що необхідно враховувати, наприклад, якщо підприємство функціонує в декількох країнах або планує вихід на ринки інших країн. «Інноваційне підприємства залежить від соціальних умов, розробка і використання баз навичок, які відбуваються в одному інституційному, можуть, принаймі, в певний момент часу не реалізуватися в іншому інституційному середовищі» [181, с. 22]. Нарешті, інституційне середовище функціонування інноваційних підприємств потребує іншого підходу до аналізу, оскільки в багатьох країнах

світу сформувалися або формуються інститути, метою яких є підтримка і мотивування розвитку інновацій.

Інноваційне підприємство, на відміну від будь-якого іншого, так би мовити, традиційного підприємства, має особливі потреби. На нашу думку, такими потребами або вимогами, в першу чергу, є:

1. Захист інтелектуальної власності. Якщо компанія створить новий продукт чи послугу, вона повинна бути впевненою, що вона зможе захистити свої права на винахід і мати можливість самостійно розпоряджатися цим правом.

2. Доступ до знань. Для успішної інноваційної діяльності підприємство повинно мати доступ до інформації про винаходи інших підприємств, про наукові досягнення в своїй галузі. Крім того, не менш важливим є знання про те, як самостійно проводити інноваційну діяльність, як оцінити попит на ринку і як комерціалізувати інноваційний продукт.

3. Наявність висококваліфікованого персоналу. Працівники є ключем до успіху в інноваційній діяльності. Наявність і доступність кваліфікованих кадрів є тією передумовою, без забезпечення якої підприємству неможливо буде налагодити стабільну роботу зі створення інновацій. Тому важливо, щоб підприємство мало доступ до таких трудових ресурсів, а також мало змогу підтримувати і розвивати вже наявний персонал.

4. Доступ до інших ресурсів. Інноваційна діяльність несе в собі багато ризиків. Перш ніж буде створений один успішний продукт, підприємство буде вимушене витратити інвестиції і на багато інших нереалістичних або недіючих ідей. Очевидним є те, що така діяльність потребує багато ресурсів. Якщо велике фінансово стабільне підприємство може взяти на себе такі ризики і витрати, для малих і середніх підприємств це може бути непомірним тягарем. Саме тому важливим є доступ до інвестицій та кредитів, які могли б забезпечити стабільну діяльність інноваційно активного підприємства. Крім того, свою ефективність довели бізнес-інкубатори, технопарки та інші форми

інноваційних об'єднань і підтримки бізнесу, які, крім фінансових ресурсів, дозволяють підприємствам отримувати необхідну інформацію, знання, консультаційну підтримку та мати матеріальну основу для започаткування бізнесу. Більш того, діяльність інноваційного підприємства неможлива без знань і людей.

Ці потреби можуть бути забезпечені при наявності сприятливого інституційного середовища функціонування інноваційно-активного підприємства, яке переважно визначається національною інноваційною системою.

В Україні така система включає п'ять підсистем, як відображено на рис. 2.1, і запропоновані в «Концепції розвитку національної інноваційної системи» [255]. Ці підсистеми включають підсистему державного регулювання, освіти, генерації знань, інноваційної інфраструктури та виробництва. В свою чергу, кожна з підсистем складається з ряду елементів або інституцій, які дозволяють цій підсистемі досягати визначених цілей.

Таке представлення національної інноваційної системи є умовним, оскільки окремі інституції можуть відноситися до двох і більше підсистем, також можуть з'являтися нові утворення. Водночас, навіть такий систематизований опис полегшує роботу щодо вивчення цієї системи та її подальшого розвитку.

Першим елементом, який можна вважати свого роду мета-підсистемою є державне регулювання. Саме ця підсистема визначає нормативно-правове поле функціонування всіх інших підсистем національної інноваційної системи.

В Україні для підтримки діяльності інноваційно активних підприємств були розроблені окремі нормативно-правові документи та внесені зміни в ряд існуючих. Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається із:

– Господарського кодексу України від 16 січня.2003 № 436-IV;

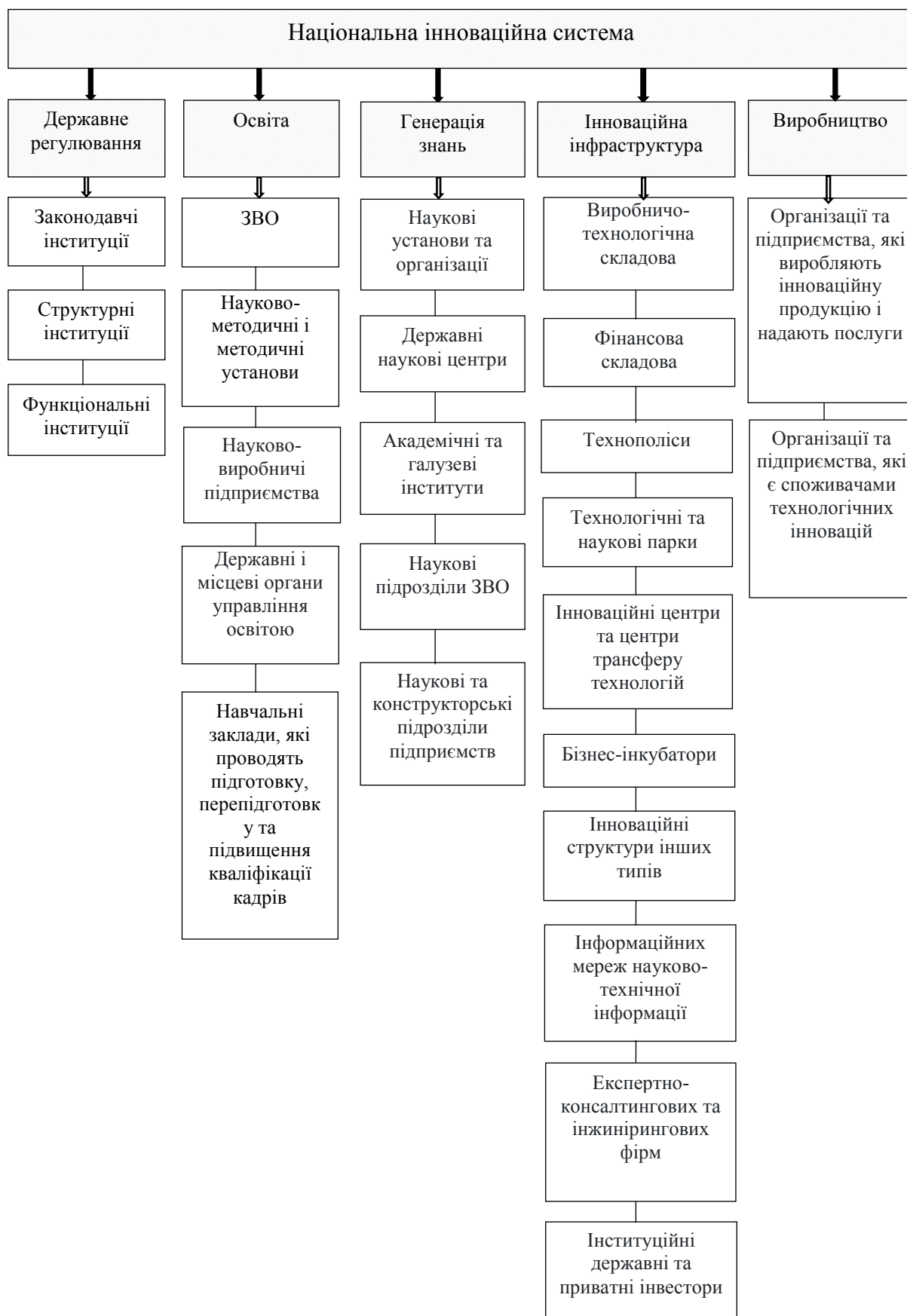


Рис. 2.1 Підсистеми та інституції національної інноваційної системи*

*побудовано автором на основі [255]

- Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи»;
- Закону України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV;
- Закону України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року №1560-XII;
- Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 р. №848-VIII;
- Закону України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 10 лютого 1995 р. №51/95-ВР;
- Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16 липня 1999 р. № 991-XIV;
- Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08 вересня 2011 р. № 433-IV;
- Закону України «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 9 квітня 2004 р. №1676-IV;
- Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14 вересня 2006 р. №143-V;
- Постанови Верховної Ради України «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» від 13 липня 1999 року, №916-XIV;
- інших нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у цій сфері.

Крім того, у 2011 році Юридичною академією ім. Ярослава Мудрого була проведена науково-практична конференція під назвою «Проект інноваційного кодексу України як новий етап розвитку нормотворення в інноваційній сфері» [259]. Як зазначили організатори заходу, ця конференція була присвячена презентації першого проекту Інноваційного кодексу України та обговоренню сучасного стану інноваційного законодавства

України, можливих шляхів його подальшого удосконалення, проблемних питань застосування норм інноваційного законодавства та проекту Інноваційного кодексу України. Були розглянуті питання систематизації інноваційного законодавства в Україні, питання правового регулювання об'єктів інноваційних відносин, визначення рамок державної підтримки інноваційної діяльності, проблеми інституалізації «бізнес-ангелів» у вітчизняній інноваційній сфері та інші. Окремо були також обговорені проблеми, які так чи інакше торкаються персоналу підприємства та інтелектуального потенціалу інноваційно-активних підприємств, а саме проблема організаційно-правового супроводу комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності, питання про правовий статус наукових працівників, питання змісту колективних договорів через призму інноваційної діяльності, проблематика цінностей трудового права, проблеми та перспективи розвитку законодавства у сфері права інтелектуальної власності в Україні та ряд інших питань. І хоча на сьогоднішній день Інноваційний кодекс ще не прийнятий, такі заходи і розробки сприяють удосконаленню законодавства в сфері інноваційної діяльності підприємств та організацій.

Проте повернемося до діючого законодавства. Так, в Господарському кодексі України глава 34 присвячена інноваційній діяльності [121]. В цій главі визначається суть інноваційної діяльності (Ст. 325), порядок інвестування в інноваційну діяльність (Ст. 326), види інноваційної діяльності (Ст. 327), питання державного регулювання інноваційної діяльності (Ст. 328), визначення державних гарантій інноваційної діяльності (Ст. 329), загальні положення про державну експертизу інноваційних проектів (Ст. 330), загальні питання щодо договору на створення і передачу науково-технічної продукції (Ст. 331) та питання правового регулювання інноваційної діяльності (Ст. 332).

Зокрема, стаття 328 говорить про те, що держава може регулювати інноваційну діяльність шляхом формування і забезпечення реалізації

інноваційних програм та цільових програм; створення економічних, правових та організаційних умов для забезпечення державного регулювання інноваційної діяльності та, що, на нашу думку, є найважливішим, створення та сприяння розвитку інфраструктури інноваційної діяльності. Більш того, статтею 329 цього ж Кодексу, зазначається, що поміж інших гарантій держава гарантує суб'єктам інноваційної діяльності «підтримку щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері здійснення інноваційної діяльності» [121]. Як саме реалізуються ці гарантії, на жаль, в Кодексі не зазначено.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» №40-IV від 4 липня 2002 року в статті 3 також визначаються мета та принципи державної інноваційної політики, де, зокрема, серед принципів зазначаються «забезпечення взаємодії науки, освіти виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності», а також «підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності» [241].

В Законі України «Про інвестиційну діяльність» [240] Ст. 3 присвячена інноваційній діяльності, зокрема дається визначення такої діяльності як «сукупності заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» з метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності», в якому робиться наголос на важливості інвестицій.

В Постанові Верховної Ради України «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» в перелік головних цілей науково-технічного та інноваційного розвитку поміж інших включені [242]:

- відродження творчої діяльності винахідників і раціоналізаторів виробництва;
- розвиток людини як особистості, збереження і захист її здоров'я та середовища проживання, створення умов для високопродуктивної, творчої та безпечної праці і сучасного побуту.

Далі зазначається, що найбільш пріоритетними напрямками державної підтримки у сфері наукового розвитку мають стати [242]:

- фундаментальна наука, насамперед розробки вітчизняних наукових колективів, що мають світове визнання;
- прикладні дослідження і технології, в яких Україна має значний науковий, технологічний та виробничий потенціал і які здатні забезпечити вихід вітчизняної продукції на світовий ринок;
- вища освіта, підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів з пріоритетних напрямів науково-технологічного розвитку;
- розвиток наукових засад розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки;
- наукове забезпечення вирішення проблем здоров'я людини та екологічної безпеки;
- система інформаційного та матеріально-технічного забезпечення наукової діяльності.
- сприяння розвитку винахідництва та забезпеченню надійного патентного захисту результатів прикладних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт в державі та за кордоном.

Далі в цьому документі пропонується ряд заходів для стимулювання інноваційної діяльності, які фактично зводяться до надання податкових пільг і надання субсидій, включаючи зниження ставки оподаткування, звільнення від оподаткування та надання малим і середнім підприємствам безповоротних субсидій у відсотках від загальної суми витрат на створення і впровадження нововведень. І тут також пропонується звільнення від оподаткування тих коштів, які будуть спрямовані підприємством на підвищення кваліфікації і перепідготовку наукових кадрів [242].

Крім того, наголошується на важливості проведення «широкомасштабних заходів навчання, перепідготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації з метою вивчення закономірностей інноваційної діяльності в ринкових умовах» [242].



Рис. 2.2 Пріоритетні напрями державної підтримки у сфері наукового розвитку *

*побудовано автором на основі [242]

В свою чергу, Законом України «Про наукову та науково-технічну експертизу» визначаються правові, організаційні і фінансові основи експертної діяльності в науково-технічній сфері, а також загальні основи і принципи регулювання суспільних відносин у галузі організації та проведення наукової та науково-технічної експертизи з метою забезпечення наукового обґрунтування структури і змісту пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, наукових, науково-технічних, соціально-економічних, екологічних програм і проектів, визначення напрямів науково-технічної діяльності, аналізу та оцінки ефективності використання науково-технічного потенціалу, результатів досліджень.

Закон України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» насамперед визначав мету такої програми, яка полягає в запровадженні моделі сталого економічного зростання

вітчизняних підприємств шляхом удосконалення структури їх основного капіталу та інтенсивного інвестування високотехнологічного виробництва [239], а також обсяги і напрями фінансування учасників програми. Програма, звісно є одним з прикладів того, як держава може впливати на інноваційні підприємства. При цьому, окремою статтею йшло фінансування на «Розвиток інноваційної культури суспільства».

У 2019 році в Україні була прийнята «Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030» [256]. Окремі напрями розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року включають (рис. 2.3):

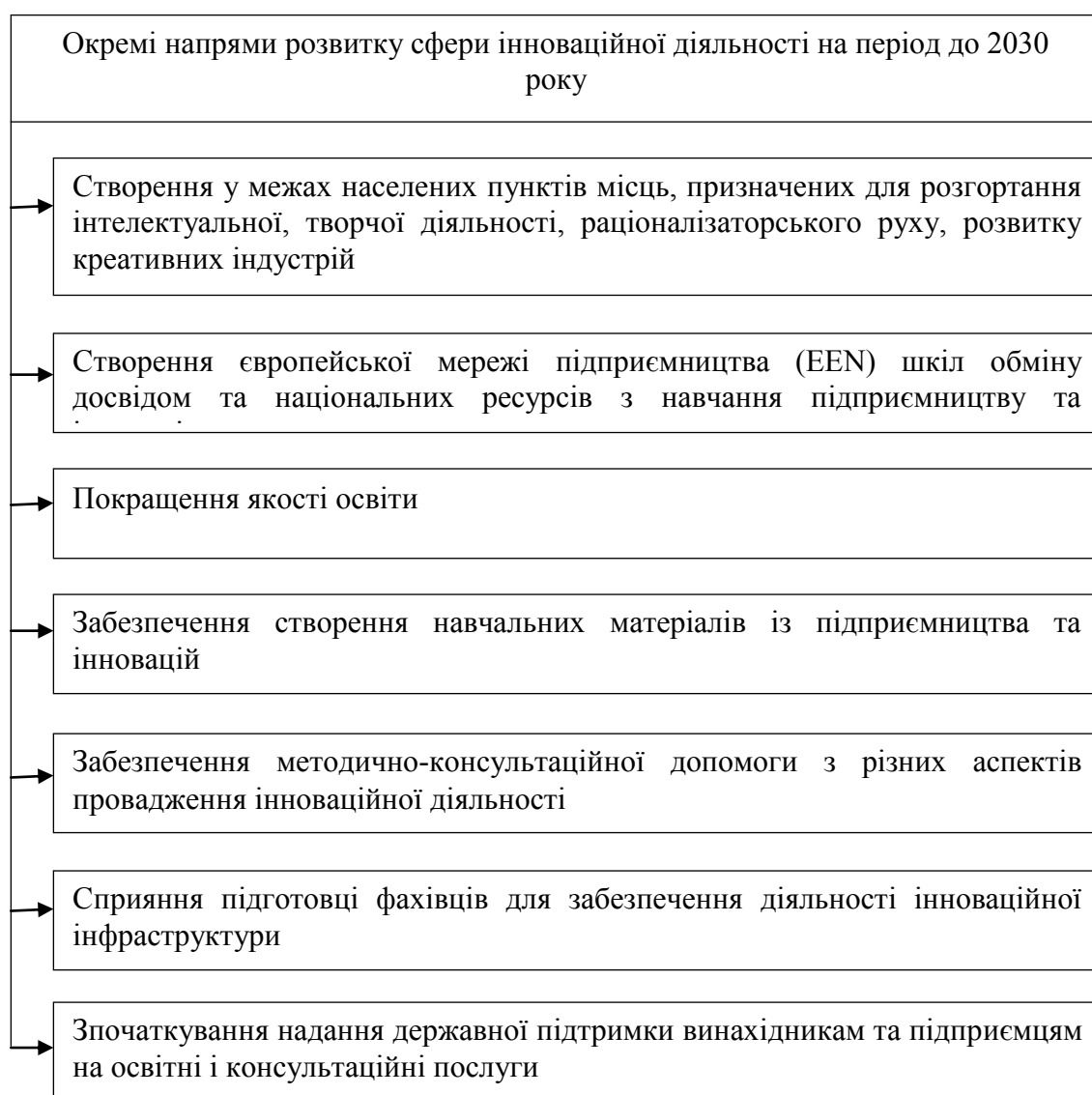


Рис. 2.3 Напрями розвитку сфери інноваційної діяльності відповідно до «Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030»*

*побудовано автором на основі [256]

– створення у межах населених пунктів місць, призначених передусім для розгортання інтелектуальної, творчої діяльності, раціоналізаторського руху, розвитку креативних індустрій (зокрема виділення територій, створення на них відповідної інфраструктури, надання інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення розвитку інноваційної культури);

– створення із залученням світових експертів, тренерів, наставників, європейської мережі підприємництва (EEN) шкіл обміну досвідом та національних ресурсів з навчання підприємству та інноваціям, зокрема мережі підвищення кваліфікації як для викладачів, так і для керівників закладів вищої освіти та наукових установ.

Ці структури також можуть надавати консультаційно-методичну допомогу щодо участі в європейських програмах, пов'язаних з інноваціями, та поширювати позитивний досвід успішних учасників зазначених програм;

– покращення якості освіти шляхом наближення її до потреб глобального ринку та потреб у фахівцях, здатних створювати, адаптувати та використовувати технологічні інновації, підтримка запровадження навчальних дисциплін з підприємництва, фінансової грамотності та охорони інтелектуальної власності;

– забезпечення створення навчальних матеріалів із підприємництва та інновацій, які б підвищували рівень обізнаності, починаючи із школи, навчали азів створення власного бізнесу, фінансової грамотності та охорони інтелектуальної власності;

– забезпечення методично-консультаційної допомоги з різних аспектів провадження інноваційної діяльності;

– сприяння підготовці фахівців для забезпечення діяльності інноваційної інфраструктури;

– започаткування надання державної підтримки винахідникам та підприємцям на освітні і консультаційні послуги;

– інші.

Окрему увагу доцільно приділити законодавчому захисту інтелектуальної власності. Так, на нашу думку, Україна може похвалитися доволі розвинутим законодавством в цій сфері. Основа закладена ще в Конституції України. Також діють стандарти у сфері інтелектуальної власності, Кодекси України, Закони України «Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про правову охорону географічних зазначень», «Про охорону прав на компонування напівпровідникових виробів», «Про авторське право і суміжні права», а також інші нормативно-правові документи.

Зокрема, важливим є регулювання відносин між роботодавцем і працівником при створенні винаходу (корисної моделі). Так, Законом України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [246] в статті 9 визначено, що право на реєстрацію службового винаходу (корисної моделі) має роботодавець винахідника, якщо інше не передбачено договором. Винахідник має у письмовому вигляді повідомити роботодавця про створений ним винахід, а роботодавець повинен «протягом чотирьох місяців від дати одержання від винахідника повідомлення подати до НОІВ заявку на державну реєстрацію винаходу (корисної моделі) або передати право на таку реєстрацію іншій особі, або прийняти рішення про збереження службового винаходу (корисної моделі) як конфіденційної інформації». Крім того, протягом цього ж терміну роботодавець повинен «укласти з винахідником письмовий договір щодо розміру та умови виплати йому (його правонаступнику) винагороди відповідно до економічної цінності винаходу (корисної моделі) і (або) іншої вигоди, яка може бути одержана роботодавцем» [246]. Цією ж статтею закону визначається, що якщо роботодавець не зареєстрував своє право на винахід у визначений законом термін, то це право переходить до винахідника або його правонаступника. У

цьому випадку за роботодавцем залишається переважне право на придбання ліцензії [246].

Другою підсистемою національної інноваційної системи є освіта. Для реалізації цих функцій сфери «Освіта» в Україні діє розвинута нормативно-правова база, до якої в першу чергу входять Конституція України, а також:

- Закон України «Про освіту» [245];
- Закон України «Про вищу освіту» [236];
- Закон України «Про повну загальну середню освіту» [249];
- Закон «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [253];
- Закон «Про професійний розвиток працівників»;
- інші нормативно-правові документи.

Так, стаття 18 Закону України «Про освіту» регулює питання освіти для дорослих. Зокрема, зазначається, що освіта для дорослих є «складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки» [245]. Також визначається, що складниками освіти для дорослих є: післядипломна освіта, професійне навчання працівників, курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації, безперервний професійний розвиток та будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою [245].

Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» визначає професійну (професійно-технічну) освіту, право на здобуття такої освіти представниками різних категорій населення України, та роль підприємств і організацій в системі закладів професійної (професійно-технічної освіти). Зокрема, Ст. 29 визначається, що підприємства, установи, організації незалежно від форм власності надають здобувачам освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти робочі місця або навчально-виробничі ділянки для проходження виробничого навчання чи виробничої

практики та інших видів практичного навчання відповідно до укладених із закладами професійної (професійно-технічної) освіти договорів про навчально-виробничу практику. Також підприємства та організації можуть замовляти підготовку кваліфікованих робітників.

В систему «Освіти» входять ЗВО, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою, а також навчальних закладів, які проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Одні установи освіти орієнтовані на зовнішнього до підсистеми споживача освітніх послуг, тоді як інші – є обслуговуючими в середині цієї підсистеми. Такі спостереження дозволяють зробити висновок, що підсистема «Освіта» виконує такі функції:

1. Формує кадровий потенціал країни, окремих регіонів та окремих галузей.
2. Формує, підтримує та розвиває осередки передових знань щодо окремих сфер суспільного життя і таких, що необхідні для опанування окремих професій.
3. Надає ресурси для післядипломної та безперервної освіти, підвищення кваліфікації працівників.
4. Розробляє та впроваджує передові методи навчання.

Станом на кінець 2020 року в Україні нараховувалося 619 закладів вищої освіти, включаючи 281 університетів, академій та інститутів. Кількість осіб, випущених із цих університетів, академій та інститутів у 2019 році дорівнювала 333,6 тис. осіб [207].

Кількість аспірантів в тому ж році дорівнювала 25245 осіб, а докторантів – 1113 осіб. Витрати на підготовку кожного фахівця у 2015-2019 роках наведені у таблиці 2.1. За період, що аналізується відбулося збільшення витрат держави на підготовку одного студента із 27890 до 52482,9 грн або на 88,18%. Ще більшим було зростання витрат на підготовку аспірантів та докторантів (на 124,89 та на 142,74% відповідно).

Витрати на підготовку фахівця*

Показник	Роки					Темп зміни, % 2019/2015
	2015	2016	2017	2018	2019	
Середні витрати на одного приведеного студента, грн	27890,0	29606,9	33577,4	40724,7	52482,7	188,18
Середні витрати на одного аспіранта, які навчаються без відриву від виробництва, грн	15167,0	16251,8	18055,8	30802,2	34109,3	224,89
Середні витрати на одного аспіранта, які навчаються з відривом від виробництва, грн	39284,2	42207,6	51785,7	72244,4	95359,8	242,74
Середні витрати на одного докторанта, грн	52445,5	60872,5	71168,2	121555,72	135695,09	158,74

* побудовано автором на основі [207]

Такі цифри можуть вказувати, по-перше, на те, що в Україні є доволі велика кількість вищих навчальних закладів, що готують висококваліфікованих спеціалістів. По-друге, доволі велика частка жителів України отримує вищу освіту. На жаль, за цими цифрами неможливо зробити висновки про якість освіти та рівень відповідності отриманої кваліфікації вимогам ринку праці.

Окремим компонентом підсистеми «Освіта» виділяють науково-виробничі підприємства (які також є компонентом і інших підсистем). Наведемо приклад НВП «КАРАТ», яке спеціалізується на проведенні наукових досліджень, розробці технологій одержання новітніх матеріалів для потреб мікро- та радіоелектроніки та їх впровадженні у промислове виробництво [248]. Крім наукової діяльності це НВП тісно співпрацює з навчальними закладами Львівщини щодо підготовки наукових та інженерних

кадрів у галузі мікро- та наноелектроніки. На підприємстві також функціонує філія кафедри напівпровідникової електроніки Національного університету «Львівська політехніка» [248].

Важливим для інноваційно активних підприємств є навчальні заклади, які проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Крім освітніх програм, які пропонуються закладами вищої освіти, які є більш традиційними освітніми установами, вже давно стали популярними тренінги, які досить часто організовуються для працівників компаній індивідуальними тренерами та приватними тренінговими компаніями. Очевидним є те, що організація таких тренінгів є простішою у великих містах. Проте промислові підприємства досить часто розміщуються біля основних ресурсів, які необхідні для виготовлення його продукції, і це може бути в будь-якій місцевості.

Одним з рішень проблеми доступності додаткових очних навчальних програм і тренінгів є дистанційні або онлайн програми, які набули неабиякої популярності особливо протягом останнього часу під впливом карантинних заходів. Розвитку інтернету та інформаційних технологій дозволив отримати доступ до великої кількості онлайн курсів на будь-яку тему і в різноманітних сферах. Водночас більшість з них є платними, тому підприємство, яке планує використовувати такий інструмент для навчання персоналу, повинно мати фінансові ресурси на ці потреби.

Іншою підсистемою національної інноваційної системи є «Генерація знань» або іншими словами наука чи наукова діяльність. Ця підсистема є дуже важливою, оскільки саме вона знаходиться в центрі створення інновацій. Тому важливим є аналіз наукових інститутів країни, в якій знаходиться підприємство. Наукові дослідження активно проводяться практично усіма вищими навчальними закладами. Крім цього в Україні функціонує мережа науково-дослідних установ, більшість яких були успадковані ще від Радянського Союзу. У 2013 році в Україні

нараховувалося 732 наукові установи України [207]. У 2018 році 950 організацій України здійснювали науково-дослідні роботи [206] (рис. 2.4).

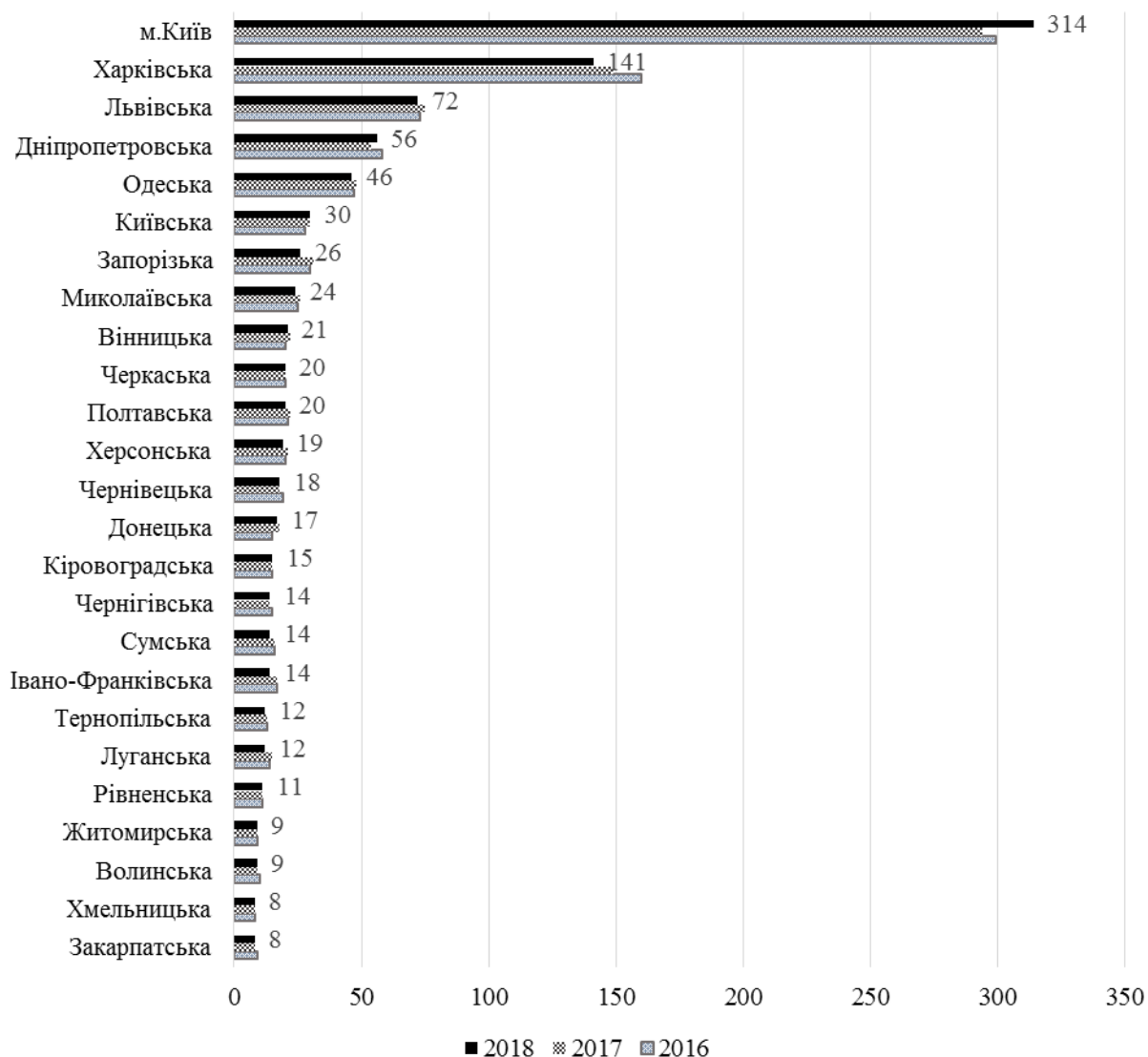


Рис. 2.4 Рейтинг регіонів за кількістю організацій, які здійснювали НДР за регіонами*

*побудовано автором на основі [206, с. 13]

Лідером за кількістю таких організацій є м. Київ – 314 організацій у 2018 році. На другому місці – Харківська область, де у тому ж році 141 організація здійснювала НДР. В Львівській області таких організацій було вдвічі менше, ніж в Харківській області. Завершують список Житомирська (9), Волинська (9), Хмельницька та Закарпатська (по 8 організацій) області.

Очевидним є те, що розподіл наукової діяльності на території України є нерівномірним і концентрується в двох областях – Київській та Харківській – де розміщена найбільша кількість наукових установ України.

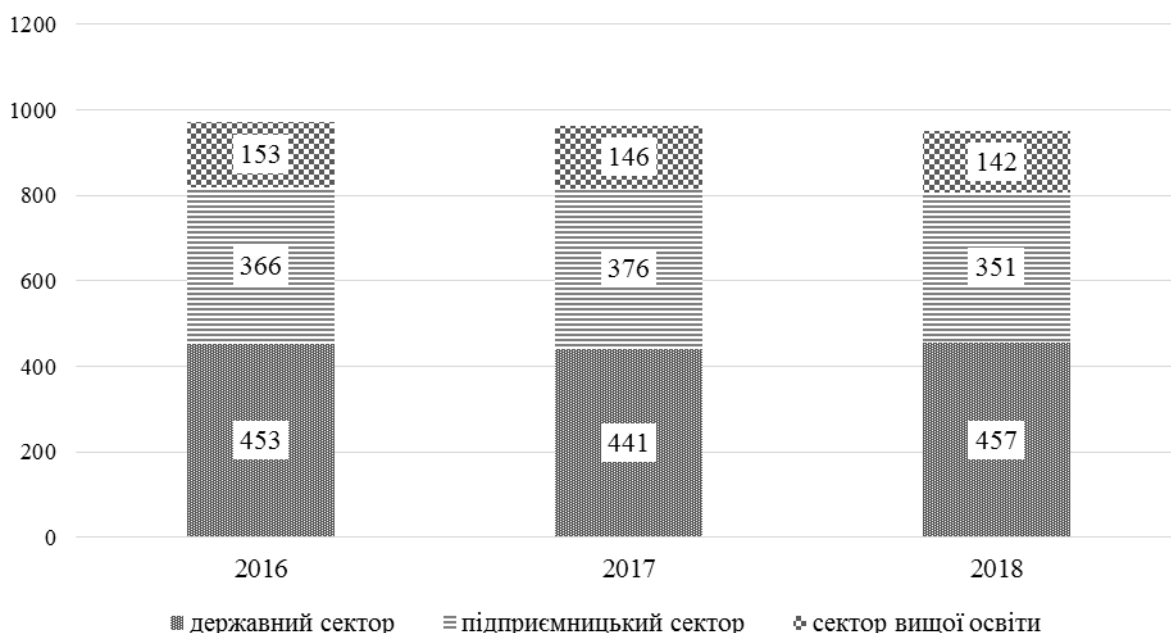


Рис. 2.5 Кількість підприємств, які здійснювали НДР в Україні, за секторами діяльності*

*побудовано автором на основі [206]

Четвертою підсистемою національної інноваційної системи є інноваційна інфраструктура [255]. Інноваційна інфраструктура – «сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо)» [241]. Відповідно до Концепції розвитку національної інноваційної системи інноваційна інфраструктура включає фінансову складову, технополіси, технологічні та наукові парки, інноваційні центри та центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори та інноваційні структури інших типів, інформаційні мережі науково-технічної інформації,

експертно-консалтингові та інжинірингові фірми, інституційних державних та приватних інвесторів. Розглянемо кожну з цих складових окремо.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» наведений перелік таких джерел фінансування інноваційної діяльності [241]:

- 1) кошти Державного бюджету України;
- 2) кошти місцевих бюджетів;
- 3) власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- 4) власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- 5) кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- 6) інші джерела, не заборонені законодавством України.

Крім того в Розділі V цього закону визначалися податкові пільги для інноваційних підприємств щодо податку на додану вартість, податку на прибуток, податок на землю, прискорений режим амортизації [241]. Пізніше цей розділ був вилучений із Закону.

Також варто звернути увагу на Закон «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [254], який, між іншим, визначає напрями використання коштів цільових субсидій. Ці напрями, крім безпосередньо проведення наукових, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, включають також:

- науково-організаційну діяльність керівного органу технопарку, проведення та участь у роботі наукових, науково-технічних конференцій, семінарів та виставок, публікацію результатів наукових досліджень за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків;
- накладні та поточні витрати (на матеріали, технічне забезпечення тощо), що виникають у ході інноваційної діяльності;
- патентування розробок, придбання прав на об'єкти права інтелектуальної власності (патентів, ліцензій на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків, ноу-хау тощо);

– інше.

В Україні діє декілька технопарків. Як зазначається на сайті Міністерства освіти і науки України, головною метою діяльності технологічних парків є «комплексна організація наукоємного виробництва шляхом максимального сприяння створенню та запровадженню нових технологій та стимулювання розвитку творчого потенціалу фахівців» [288]. Також зазначається, що технопарки створюють синергійний ефект від поєднання зусиль і ресурсів університетів, наукових центрів, промислових підприємств інших об'єктів інноваційної інфраструктури.

В Україні нараховується більше десятка технопарків, серед яких на сайті МОН [288] зазначені такі: «Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона» (м. Київ), «Інститут монокристалів» (м. Харків), «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка» (м. Київ), «Інститут технічної теплофізики» (м. Київ), «Укрінфотех» (м. Київ), «Київська політехніка» (м. Київ), «Інтелектуальні інформаційні технології» (м. Київ), «Яворів» (Львівська область), «Агротехнопарк» (м. Київ), «Текстиль» (м. Херсон), «Машинобудівні технології» (м. Дніпропетровськ), «Наукові і навчальні прилади» (м. Суми), «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБІЦЕНТ) (м. Одеса).

Крім того, в Україні був створений Технополіс «Київська політехніка», який об'єднує підрозділи НТУУ «КПІ», наукові, виробничі, навчальні організації, технопарк «Київська політехніка», бізнес-інкубатор «Політехцентр», що працюють у галузі високих технологій, а також консалтингові, юридичні, фінансові та інші суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють кадрове, правове, інвестиційне забезпечення і супровід інноваційної діяльності [208].

Як зазначає видання «Бізнес», на статус «першого інноваційного парку в Україні» претендує приватний проект UNIT.City, створений UFuture Investment Group. UNIT.City розташований у Києві та утворює квартал

нерухомості різного призначення: офіси, житлові приміщення, інноваційні навчальні заклади, дослідницькі центри, лабораторії VR і AR, виробничі потужності для 3D-друку та адитивного виробництва [148].

В Україні також існують центри трансферу технологій. Порівняно нещодавно була створена Українська інтегрована система трансферу технологій, координатором якої є ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України», а учасника – організації інноваційної інфраструктури. Головною метою функціонування цієї системи є «створення умов для просування інформаційних технологій, високотехнологічної продукції та послуг на внутрішній та міжнародні ринки, скорочення витрат підприємств-розробників технологій на пошук замовників і партнерів у бізнесі, забезпечення юридичної чистоти відповідних угод і захист прав інтелектуальної власності авторів технологій» [292].

До підсистеми «інноваційна інфраструктура» також відносяться і бізнес-інкубатори, які фактично є організаціями, які надають приміщення та інші необхідні матеріальні ресурси стартапам для розвитку їх діяльності в перші роки діяльності. Окремим підвидом бізнес-інкубаторів виділяють інноваційні бізнес-інкубатори, які фокусують свої послуги виключно на інноваційних підприємствах. У 2019 році Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) запустило в Україні новий проект «Бізнес-інкубатори», метою якого є підтримка саме інноваційних, а більш точно, технологічних стартапів [355]. Технологічні центри і технологічні парки також можна віднести до бізнес-інкубаторів, якщо серед їх цілей зазначена підтримка молодих інноваційних компаній.

Останньою підсистемою національної інноваційної системи зазначено виробництво, куди входять підприємства та організації які виготовляють інноваційні продукти та послуги, а також ті підприємства і організації, які їх споживають або впроваджують у себе. Такі підприємства, як вже згадувалося вище, можуть входити до складу і інших підсистем, наприклад, генерування

знань, освіти або інноваційної інфраструктури. Крім того, вони можуть бути активними споживачами послуг інших учасників інноваційної інфраструктури: консалтингових компаній, закладів освіти, фінансових установ, бізнес-інкубаторів, технологічних парків тощо.

Очевидним є те, що жоден з учасників національної інноваційної системи не функціонує відокремлено. Ця система є в певному сенсі мережею тісно взаємопов'язаних підприємств, організацій, установ і навіть тимчасових об'єднань, метою яких є сприяння розвитку інновацій та їх комерціалізації. Як демонструє проведене дослідження, Україна вже досягла помітних успіхів в сфері розвитку національної інноваційної системи: активізувалася наукова діяльність, створені технологічні парки і бізнес-інкубатори, створюються, підтримуються і розвивається міжнародне співробітництво.

Водночас, залишається і ряд невирішених проблем. Так, як продемонстрував наш аналіз, залишається нерівномірним розподіл інноваційної інфраструктури на території України. Лідерами є Київ, Харків, Львів, Дніпропетровськ, Одеса. Тоді як менші за розміром міста все ще відстають через брак власних коштів та інвестицій ззовні.

Погіршує ситуація складна політична і економічна ситуація в країні. В таких умовах зростає відтік талановитої молоді за кордон, зменшуються обсяги інвестицій в економіку країни, а ще через карантинні обмеження порушується нормальна діяльність підприємств та організацій.

У 2001 році Міністерство праці та соціальної політики України та Міністерство освіти і науки України видали наказ «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» [229]. Положення регулює порядок організації навчання як робітників, так і питання перепідготовки, спеціалізації, підвищення кваліфікації, стажування керівників, професіоналів та фахівців.

В Україні діє закон «Про професійний розвиток працівників» [252], який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Закон визначає професійне навчання працівників як «процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва» [252, Ст.1].

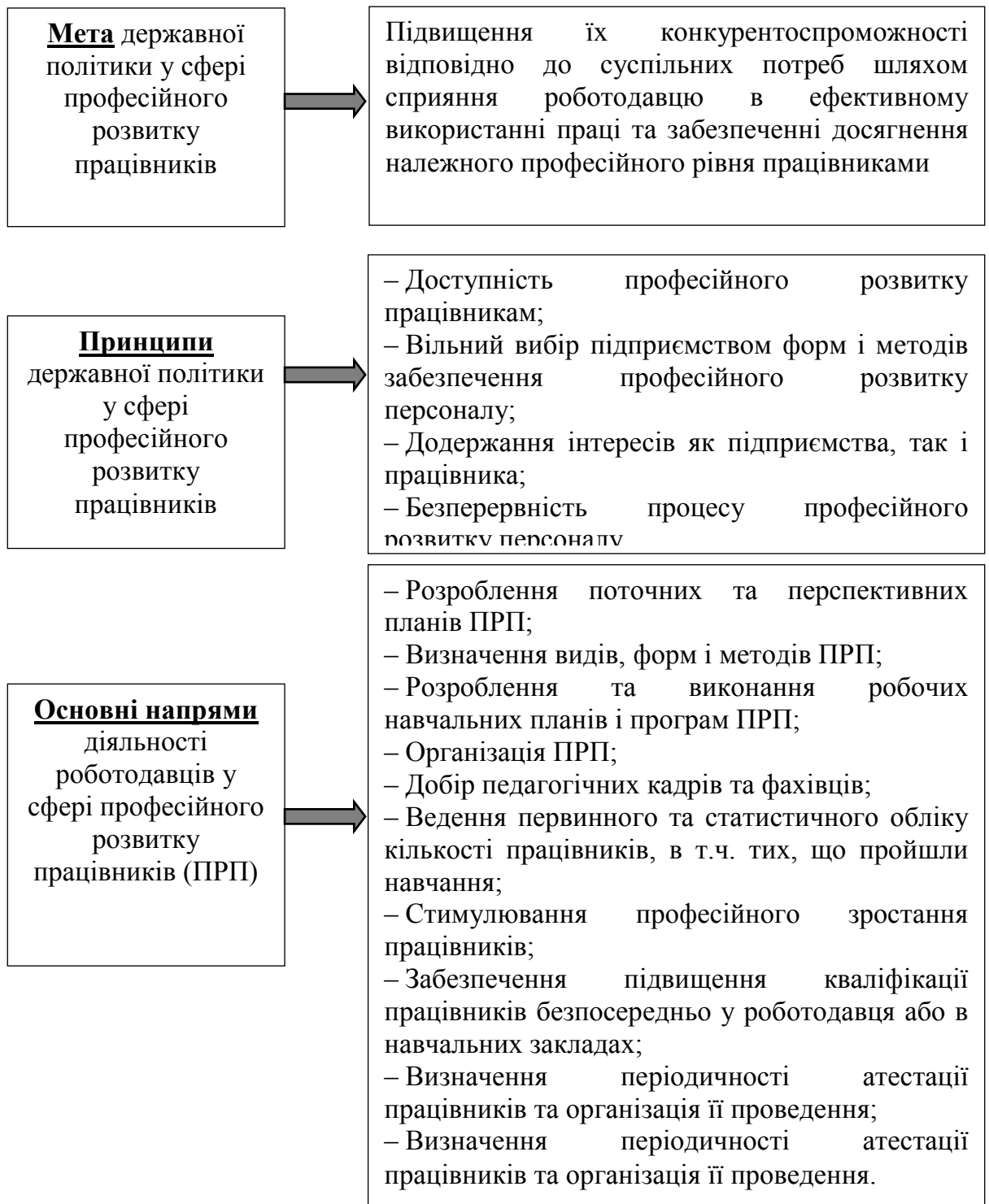
Стаття 2 цього закону визначає мету державної політики у сфері професійного розвитку працівників як «підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками» [252, Ст.2], також принципи [252, Ст.2] (рис. 2.6):

- доступність професійного розвитку працівникам;
- вільний вибір підприємством форм і методів забезпечення професійного розвитку персоналу;
- додержання інтересів як підприємства, так і працівника;
- безперервність процесу професійного розвитку персоналу.

Стаття 4 містить перелік основних напрямів діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку, які включають [252]:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;
- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;
- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;
- організація професійного навчання працівників;

– добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного



навчання працівників безпосередньо у роботодавця;

Рис. 2.6 Мета, принципи та основні напрями діяльності підприємств у сфері професійного розвитку працівників*

*побудовано автором на основі [252]

- проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;

- стимулювання професійного зростання працівників;

- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;

- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення.

Також закон визначає роль професійних спілок, організацій роботодавців і їх об'єднань у забезпеченні професійного розвитку працівників. Окремі статті закону присвячені особливостям організації навчання роботодавцями та формам навчання, які включають денну, вечірню (змінну), очно-заочну, дистанційну, екстернатну форму, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами [252]. Статтею 9 цього закону визначається, що викладачі, які залучаються до здійснення професійного навчання безпосередньо у роботодавця, повинні мати повну вищу освіту за відповідним напрямом і стаж роботи за відповідною спеціальністю не менш як три роки [252]. Розділ III закону присвячений питанням атестації працівників, тоді як Розділ IV регулює питання фінансування заходів із забезпечення професійного розвитку працівників. Зокрема, законом визначається, що джерелами фінансування можуть бути кошти роботодавця, власні кошти працівника або кошти інших фізичних чи юридичних осіб [252].

Крім загальнонаціонального законодавства, на рівні регіонів були розроблені стратегії розвитку. Так, в Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 рік передбачено досягнення стратегічної цілі «Розвиток людського потенціалу» шляхом, зокрема, вдосконалення системи підготовки

кадрів для регіонального розвитку [284]. Також для досягнення стратегічної цілі «Підвищення якості життя та збереження довкілля» планується формування якісної системи надання освітніх послуг в регіоні шляхом забезпечення рівного доступу та підвищення якості освітніх послуг, розвитку дуальної та інклюзивної освіти, створення умов для самореалізації дітей та молоді.

Іншою стратегічною ціллю є зростання інноваційного потенціалу та смарт-спеціалізація, відповідно до якої в рамках оперативної цілі «Активізація інноваційної діяльності» заплановано:

- стимулювання співробітництва між закладами освіти, науково-дослідними установами і підприємствами регіонів;
- підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти, вчителів технікумів, коледжів, профтехучилищ, навчально-виробничих комбінатів, шкіл, які готують фахівців;
- впровадження новітніх методів навчання при підготовці фахівців;
- підвищення обізнаності підприємців щодо можливостей впровадження сучасних технологій виробництва, САПР, новітніх засобів і способів проєктування, що сприятиме розвитку підприємств [284, с. 138].

Таким чином, інституційне середовище відіграє важливе значення в діяльності інноваційного підприємства, яке не може існувати в ізоляції і має особливі потреби в порівнянні з традиційним підприємством. Однією з таких потреб є потреба в кваліфікованому персоналі і знаннях. Саме інституційне середовище надає доступ до таких трудових ресурсів і можливості для їх подальшого розвитку.

2.2 Моделі та методи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства

Розвиток персоналу має вирішальне значення для інноваційної діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Завдяки правильній організації можна підвищити мотивацію працівників, продуктивність їх праці та підготувати до нових викликів. Розвиток працівників не повинен обмежуватись короткостроковим навчанням при впровадженні нових виробничих процесів, технологій або маркетингових інструментів, а передбачати безперервне навчання, у тому числі зорієнтоване на розвиток особистості. Тобто розвиток працівників повинен бути невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства та формувати загальноорганізаційну адаптованість до змін.

Як зазначалось у попередніх розділах, розвиток працівників повинен здійснюватися за трьома напрямками: професійному, соціальному та особистому. Методи професійного розвитку спрямовані на нарощення та розкриття професійного потенціалу працівника, шляхом набуття нових професійних вмінь, знань та навичок, компетенцій. У той же час методи соціального та особистісного розвитку створюють передумови для примноження потенціалу працівника та їх реалізації. Методи соціального розвитку спрямовані на формування мікроклімату, взаємовідносин в колективі, які дозволяють покращити соціальні навички працівників і підвищити ефективність командної роботи. Методи особистісного розвитку дають можливість поліпшити особисті навички, компетенції, допомагають краще здійснювати свою професійну діяльність.

Кожна із зазначених груп методів повинна враховувати особливості розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Результативність комплексу заходів підприємства, спрямованих на перетворення якісних характеристик працівників, залежить від методів, які для цього використовуються.

Під методами розвитку персоналу пропонуємо розуміти систему прийомів, що застосовується для набуття або удосконалення навиків, знань,

компетенцій працівників з метою досягнення поточних або стратегічних цілей підприємства.

Усю сукупність прийомів, що застосовуються для розвитку працівників підприємства можна розділити на дві великі групи [277]:

1. Методи навчання і освіти, що включають різного типу тренінги, лекції, семінари, бесіди, дискусії, рольові ігри, моделювання, електронне навчання тощо.

2. Методи розвитку у процесі роботи, які включають функціональну, регіональну і міжнародну ротацію, кар'єрне зростання, інститут кадрового резерву, розширення видів діяльності, збагачена праця, участь у роботі моно- та мультинаціональних команд, наставництво, коучинг та ін.

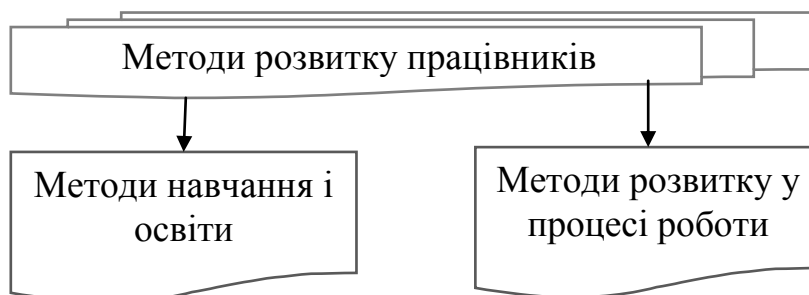


Рис. 2.7 Основні групи методів розвитку персоналу*

*побудовано автором

Основою розвитку персоналу є навчання працівників. В окремих публікаціях ці поняття наводяться як тотожні. Однак, на нашу думку, таке твердження є помилковим. Освіта, навчання є головним інструментом розвитку персоналу. Освіта є цілеспрямованою пізнавальною діяльністю особистості щодо отримання знань, умінь та навичок, їх удосконалення.

Процес навчання орієнтований на результат засвоєння особистістю системи знань, практичних умінь, навичок та пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також морально-естетичної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність цієї особистості.

Для систематизації методів навчання використовують різні ознаки класифікації, які узагальнені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ознаки класифікації та види методів навчання*

Класифікація методів навчання		
За ступенем інноваційності: – традиційні, – сучасні (новаторські).	За ступенем залучення: – пасивні; – активні;	За кількістю осіб, що навчаються: – індивідуальні; – групові;
За ступенем виробничої інтегрованості: – без відриву від виробництва; – з відривом від виробництва;	За тривалістю: – довгострокові; – середньострокові; – короткострокові;	За джерелами фінансування: – бюджетне фінансування; – недержавні суспільні фонди й організації; – міжнародні фонди і організації; – власні фінансові ресурси індивіда;
За засобами навчання: – власними силами підприємства; із залученням сторонніх організацій.		

*побудовано автором

За ступенем залучення працівників, що навчаються до процесу навчання методи потрібно розділяти на пасивні та активні. Традиційний варіант викладення матеріалу у вигляді лекцій не може дати належного результату при формуванні окремих навичок та компетенцій, тому зростає потреба у всіх формах навчання, які максимально спонукають працівників до активності, і в свою чергу до інтенсивності засвоєння матеріалу.

За кількістю осіб, що навчаються виділяють групові та індивідуальні методи. Вибір одного із варіантів навчання визначається економічною доцільністю (витрати групові підприємству коштують дешевше), виробничою доцільністю (чисельність працівників певної спеціалізації), складністю матеріалу, що пропонується.

За ступенем виробничої інтегрованості потрібно розрізняти методи без

відриву від виробництва та методи із відривом від виробництва. У застосуванні того чи іншого варіанту важливим питанням є компенсація витрат працівника на навчання, який порядок буде прийнятий на підприємстві.

За тривалістю навчання методи поділяють на короткострокові, середньострокові, довгострокові. Вибір терміну навчання є дуже важливим, адже потрібно, щоб часу було достатньо для засвоєння матеріалу, та щоб він не призводив до непродуктивних витрат часу.

За засобами навчання потрібно розподіляти усі методи на дві великих групи: навчання власними силами та із залученням сторонніх організацій. Вибір залежить від знань, які потрібно надати, можливостей самого підприємства організувати та провести навчання, а також наявності сторонніх організацій, які можуть надати потрібні послуги за прийнятну для підприємства ціну у визначений проміжок часу.

І нарешті, навчання персоналу може здійснюватись за рахунок джерел підприємства або недержавних суспільних фондів, міжнародних організацій. Окремим варіантом є фінансування навчання за рахунок самого працівника.

Таким чином, уся сукупність методів розвитку розподіляється за рядок класифікаційних ознак, на основі яких можуть бути підібрані найбільш відповідні для конкретного підприємства.

Розглянуті у таблиці 2.2 ознаки класифікації та види методів навчання стосуються як професійного, так і соціального та особистісного розвитку.

Професійний розвиток є ключовим напрямом у системі розвитку працівників. Традиційно залежно від рівня (виду) навчання виділяють [190]:

1. професійну підготовку кадрів – набуття знань, навичок і ключових компетенцій з метою отримання певної спеціальності (професії);
2. підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою забезпечення відповідності професійної кваліфікації персоналу сучасним мінливим умовам праці;

3. професійну перепідготовку кадрів – навчання з метою оволодіння новою професією або спеціальністю при зміні вимог до змісту праці.

Для роботодавця, навчання працівників має ряд переваг, які сформовано та узагальнено у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Переваги розвитку персоналу для підприємств*

Перевага для підприємств	Зміст переваги
1	2
Незалежність від зовнішнього ринку праці	Навчаючи свій персонал підприємство може подолати дефіцит кваліфікованих працівників
Врахування тенденцій цифровізації	Подальше навчання готує підприємство до вимог оцифрування та дозволяє працівникам конструктивно впоратися зі змінами.
Постійне оновлення знань	Завдяки конкретним пропозиціям про подальше навчання підприємство може кваліфікувати свою робочу силу відповідно до потреб вашої компанії, а отже, постійно оновлювати необхідні ноу-хау.
Забезпечення гнучкості персоналу	Чим краще та всебічніше кваліфіковані працівники підприємства, тим більше шансів, що вони зможуть виконувати складні та нові завдання. Це допомагає вирішити нові операційні вимоги, а також замінити при потребі працівників у поточній діяльності.
Підвищення готовності до змін	Зміни у виробничих та обслуговуючих процесах, нове програмне забезпечення чи зміни в організації праці висувають нові вимоги до компетенцій працівників. За допомогою навчання відповідно потреб підприємства працівники здобувають необхідні навички, а також підвищують загальне сприйняття змін.
Підвищення інноваційного потенціалу та інноваційної активності	Зрозумілість політики навчання на підприємстві підвищує відкритість працівників до постійних процесів вдосконалення та нових тенденцій, оскільки вони почуваються добре обізнаними та підготовленими.

1	2
Підвищення привабливості підприємства роботодавця	Широкий та різноманітний спектр пропозицій для подальшого навчання позитивно впливає на імідж підприємства, оскільки свідчить про перспективи професійного розвитку та кар'єрних шляхів своєї робочої сили шляхом подальшого навчання
Уникнення найму невідповідного фахівця	Заповнюючи вакансію за рахунок внутрішніх резервів, підприємство зменшує ризик найму невідповідного працівника з зовнішніх джерел. З одного боку, працівники вже знають підприємство та її робочі процеси й вимоги. З іншого боку, підприємство володіє інформацією про професійні й соціальні навички, потенціал працівників
Підвищення готовності до змін	Зміни у виробничих та обслуговуючих процесах, нове програмне забезпечення чи зміни в організації праці висувають нові вимоги до компетенцій працівників. За допомогою навчання відповідно потреб підприємства працівники здобувають необхідні навички, а також підвищують загальне сприйняття змін.
Підвищення інноваційного потенціалу інноваційної активності	Зрозумілість політики навчання на підприємстві підвищує відкритість працівників до постійних процесів вдосконалення та нових тенденцій, оскільки вони почуваються добре обізнаними та підготовленими.
Підвищення мотивації та задоволеності роботою	Завдяки перспективним пропозиціям про подальше навчання підприємство уникне недооцінки чи перенапруження персоналу і, таким чином, збільшить задоволеність роботою. Якщо навчання є підготовкою до більш вимогливих видів діяльності, це також збільшує мотивацію, оскільки нові перспективи також збільшують лояльність працівників.

Підвищення привабливості підприємства роботодавця	Широкий та різноманітний спектр пропозицій для подальшого навчання позитивно впливає на імідж підприємства, оскільки свідчить про перспективи професійного розвитку та кар'єрних шляхів своєї робочої сили шляхом подальшого навчання.
Уникнення найму невідповідного фахівця	Заповнюючи вакансію за рахунок внутрішніх резервів, підприємство зменшує ризик найму невідповідного працівника з зовнішніх джерел. З одного боку, працівники вже знають підприємство та її робочі процеси, й вимоги. З іншого боку, підприємство володіє інформацією про професійні й соціальні навички, потенціал працівників.
Зменшення витрат	Подальше навчання персоналу може бути вигіднішим, ніж зовнішній набір, уникаючи додаткових витрат з ним пов'язаних.

*побудовано автором

Комбінації різних видів методів створюють багатоманітність систем професійного розвитку. Однак, можна виділити такі її варіанти професійного розвитку:

1. Внутрішньокорпоративні – комплекс інструментів, метою застосування яких є практичний розвиток основних компетенцій на робочому місці.

2. Комбіновані – комплекс внутрішніх і зовнішніх інструментів, метою застосування яких виступає підвищення кваліфікації персоналу «формалізованими» методами навчання з максимальним налаштуванням на потреби конкретних організацій.

3. Зовнішні – тренінгові компанії, консалтингові фірми, незалежні професіонали.

4. Професійні асоціації – механізм формування консолідованих стандартів і вимог у сфері кваліфікації персоналу та систем професійного розвитку, мереж обміну досвідом та поширення передових знань, просування професії і обслуговування організацій в якості незалежного майданчика – професійного форуму.

5. Академічні – пропоновані індивідуальним споживачам «класичними» освітніми установами великоформатні програми теоретичної підготовки, основною метою використання яких є базова підготовка до вступу в професійне співтовариство або переходу на вищий щабель кар'єрного росту.

Вказані системи професійного розвитку не в однаковій мірі реалізуються вітчизняними підприємствами на практиці. Найменш поширеним є використання професійних асоціацій для промислових підприємств, саме з точки зору навчання працівників. Вони переважно зосереджені на захисті інтересів працівників у соціально-трудових відносинах. Однак важливість таких асоціацій із точки зору навчання працівників детальніше розглянемо у наступних розділах.

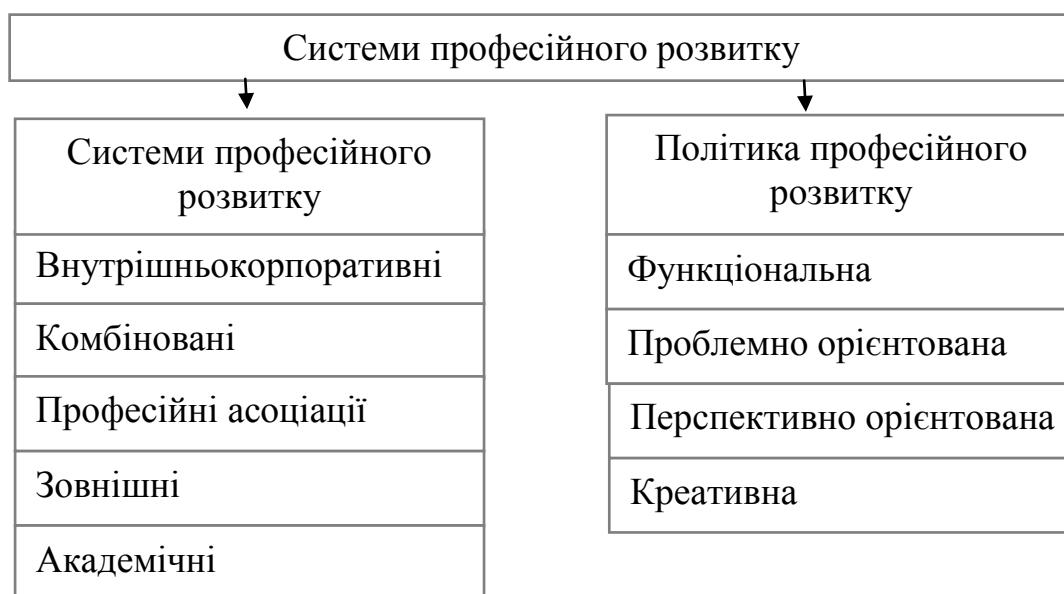


Рис. 2.8 Система взаємозв'язку видів та напрямів професійного розвитку*

*підготовлено автором на основі [90]

Досліджуючи специфіку політики в сфері навчання та розвитку персоналу, вченими було виділено наступні типи політики, які є похідними від стратегії розвитку підприємства, умов, в яких воно функціонує, специфіки конкурентного середовища:

– функціональна політика. Метою є вирішення професійних проблем, розвиток конкретних знань і навичок, необхідних для конкретного спеціаліста. Зміст навчання і розвитку професійної компетентності відповідає конкретним посадовим обов'язкам та поточному рівню розвитку компетенцій. Основними формами розвитку професійної компетентності є наставництво, вузькоспеціалізовані семінари, консультації експертів, а результатом навчання й розвитку є кількісний приріст у показниках виконання трудових функцій (збільшення обсягів продажів, рівня задоволеності клієнтів тощо);

– проблемно орієнтована політика, яка спрямована на вирішення конкретних проблем підприємства. Вона відповідає потребам підприємства, адже в процесі навчання та розвитку вирішуються проблеми, які блокують його подальший розвиток. У той же час вона є важливою для працівників, так як усуваються проблеми, складності в їх роботі. Основними формами розвитку професійної компетентності є проблемно орієнтовані тренінги й тренінги-наради. Результатом навчання й розвитку виступає сформований механізм вирішення проблеми певного типу;

– перспективно орієнтована політика. Метою є отримання «знань майбутнього», що відповідають перспективним напрямам розвитку організації, бізнесу, галузі, технологій. Основними формами розвитку професійної компетентності є семінари й конференції, форми прогнозування розвитку - форсайт, аналіз кращих практик (бенчмаркінг), а результатом навчання та розвитку - формування бази знань, проаналізовані тенденції, ознайомлення з новими технологіями тощо;

– креативна політика. Метою її є створення та підтримка команд, які неперервно навчаються, та яким пропонуються нестандартні програми навчання. Основними формами розвитку професійної компетентності є креативні проекти, бізнессимуляції, крос-культурне навчання, а результатом навчання – поява нового проекту або бізнес-напрямку діяльності [90].

Управління розвитком персоналу найчастіше представляють у вигляді реалізації програм навчання. Освітні програми пройшли довгий шлях розвитку, змінюючись, розвиваючись і стаючи все складнішими у відповідності до умов функціонування підприємств. Але незважаючи на досить тривалий період розвитку освітніх моделей (програм) не можна сказати, що певна модель конкретно підходить певній категорії підприємств, оскільки кожне підприємство є унікальним і вимагає індивідуального підходу до реалізації освітньої програми, яка найкраще буде відповідати самому підприємству і виконанню поставлених перед ним цілям. Усі сучасні моделі навчання і розвитку персоналу, є комплексними і у чомусь схожими, однак кожна модель має свої унікальні складові, що проявляються в ній сильніше, ніж в інших.

Традиційним є проведення періодичного підвищення кваліфікації. Однак, зміни, що відбуваються в економічних відносинах не залишають осторонь і цю сферу. Так набувають популярності такі форми як коучінг, buddying, secondment, shadowing, e-learning [77].

Коучінг – сукупність методів індивідуального консультування і традиційного наставництва досвідченими працівниками над молодими. Метою є формування вмінь і навиків працівників, що навчаються самостійно вирішувати поставлені завдання. Основними проблемами використання цього інструменту є висока вартість залучення професіоналів, неможливість застосування методу без попередньої підготовки і сертифікації коуча, доступність не для всіх категорій персоналу.

Buddying – інструмент, заснований на наданні співробітниками інформації один одному і ефективного зворотного зв'язку при досягненні цілей, пов'язаних із засвоєнням нових навиків. Від попереднього методу відрізняється рівноправністю обох сторін. Основними проблемами використання є необхідність підготовки для всіх співробітників (у тому числі проведення спеціальних тренінгів і семінарів), ймовірність несумісності пар, недостатня відкритість. Крім того, цей метод потребує постійного контролю зі сторони HR-спеціалістів та керівників.

Secondment – це переміщення співробітників на певний термін в інші структури для отримання необхідних професійних навиків та знань. Проблемою використання є адаптація співробітника до нового для нього середовища і потім повернення на попереднє місце роботи.

Job Shadowing – спостереження стажера за діями певного робітника протягом декількох днів, вивчення особливостей його роботи з правом обговорення всіх робочих моментів з іншими співробітниками підприємства. Основною проблемою його використання є недостатня мотивація професіоналів до участі в таких програмах чи повна її відсутність.

E-Learning – корпоративне навчання за допомогою мережі Інтернет і мультимедіа, яке забезпечує створення мережевого інформаційного середовища в організації. Основними проблемами використання цього інструменту є висока вартість його впровадження та значна тривалість його підготовки.

Застосування вказаних форм розвитку персоналу потребує вирішення нових завдань з боку менеджменту (рис. 2.9).

Сформулюємо ключові завдання, що виникають у зв'язку із появою нових методів розвитку.

Потреба у формуванні стратегії розвитку персоналу. Між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства обов'язково

повинен існувати тісний взаємозв'язок. Мається на увазі, що процеси розвитку персоналу залежать від стратегії компанії, та самі її визначають.



Рис. 2.9 Нові завдання розвитку персоналу*

*сформовано автором

У першому випадку, політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для розробки структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики.

1. У другому випадку, процеси розвитку персоналу визначають та забезпечують базу для формування корпоративної стратегії. Ступінь та сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоздатності господарюючого суб'єкта [126].

Виокремлюють кілька можливих стратегій розвитку персоналу. Серед них:

- 1) стратегія суцільного розвитку персоналу;
- 2) розвитку управлінського персоналу;
- 3) управління знаннями;
- 4) сприяння саморозвитку працівників;
- 5) використання «готової» робочої сили;

6) підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи.

2. Забезпечення технічних можливостей для навчання персоналу через різноманітні дистанційні форми, що передбачають використання різноманітного програмного забезпечення.

3. Великий вибір форм навчання не знімає питання їх фінансування. До витрат на розвиток персоналу відносять [213, с. 41]:

- витрати на професійне навчання персоналу: первинну підготовку, підвищення кваліфікації, перепідготовку;
- витрати на адаптацію працівників;
- витрати на оцінювання персоналу;
- витрати на рух персоналу;
- витрати на формування дієвої організаційної культури підприємства.

Підприємство повинно враховувати суми витрат, які потрібно виділити на навчання персоналу. Можливо у цьому випадку доцільною є пропозиція про формування програм розвитку персоналу з врахуванням стратегічних планів підприємства. Фокусування їх на критичних (пріоритетних для підприємства напрямках) [281].

4. Необхідність базових знань у персоналу підприємства для роботи з певними програмами розвитку дистанційно. Це може становити певні труднощі, що полягають в неоднаковій обізнаності працівників підприємства з різними спеціалізованими програмами. Тому, це в свою чергу вимагає додаткових витрат часу та додаткових знань із боку працівників служби персоналу підприємства.

Дослідження, проведене Європейським центром розвитку професійної освіти і навчання довело, що існує тісний кореляційний зв'язок між феноменами інноваційної активності підприємства та навчанням і розвитком персоналу. Найбільш вагомими факторами, які впливають на інноваційну активність підприємства, є:

- внутрішньо фірмовий розвиток персоналу;

– створення розвиваючого середовища на підприємстві (разом із впровадженням політики постійного навчання і розвитку).

Зокрема, визначено зв'язок між організацією праці та внутрішніми бізнес-процесами на підприємстві, навчанням і розвитком персоналу й інноваційною активністю підприємства. Присутність в організації роботи працівника форм взаємодії, які передбачають активне навчання й розвиток (наприклад, виконання складних завдань, автономність в роботі й прийнятті рішень) призводять до підвищення рівня інноваційної активності підприємства.

Оскільки чинником інноваційної активності підприємства є адаптаційна здатність, яка визначається як здатність визнати цінність нової інформації, впровадити її в діяльність та комерціалізувати, то вплив на неї призводить до покращення ситуації з інноваціями. Асиміляційна здатність щодо інновацій є похідною від рівня професійної компетентності персоналу компанії, володіння відповідним баченням, здатностями, знаннями й навичками. Тому, впливаючи на це через навчання й розвиток, можна вплинути й на рівень інноваційної активності [90].

Навчання на базі продуктивної діяльності (процес формального та інформального навчання, який здійснюється безпосередньо під час виконання трудових функцій, або в умовах, які моделюють робочі операції) є найбільш вагомим чинником розвитку інноваційної активності підприємства. Системне та доцільне використання підприємствами різних форм формального та інформального навчання має визначальний вплив на інноваційну активність підприємств.

За інформацією окремих дослідників, найвищий рівень кореляційного зв'язку існує між факторами «участь персоналу в різних формах інформального навчання» та «інноваційна активність підприємства» [90]. До інформального навчання відносять навчання на робочому місці, планове навчання під час ротації, обміни та навчальні візити, самоосвіта, участь у

конференціях, семінарах тощо. Через те в процесі створення системи розвитку професійної компетентності потрібно брати до уваги найбільш ефективні форми організації навчання та розвитку, які впливають на рівень інноваційної активності підприємства, а саме, внутрішнє навчання (навчання, яке проводиться в корпоративному навчальному центрі викладачами, тренерами або працівниками підприємства), інформальні форми взаємодії з метою розвитку професійної компетентності (виконання завдань під час роботи, самоосвіта, посттренінговий супровід тощо).

Розглянемо чотири основні форми навчання, які мають вирішальне значення для навчання в компанії: курси, семінари та тренінги; лекції, ярмарки та інформаційні заходи; навчання в процесі роботи; самостійне навчання за допомогою технічних засобів.

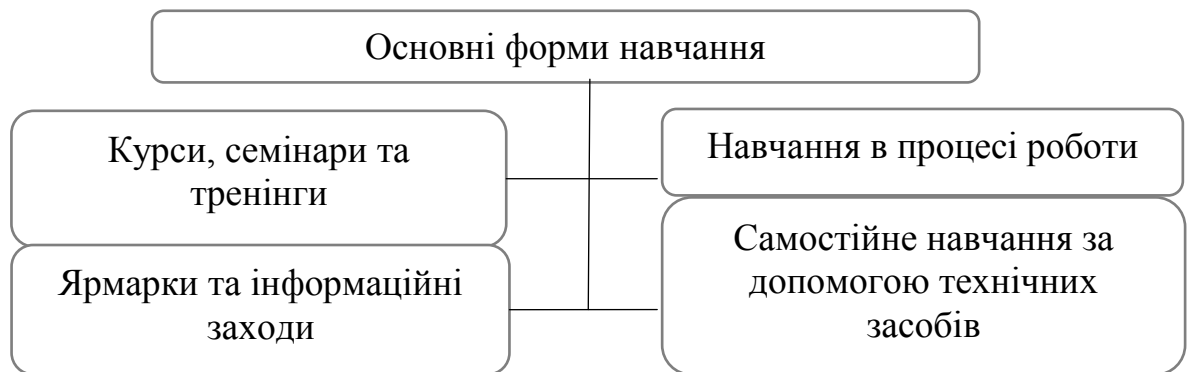


Рис. 2.10 Основні форми навчання *

*підготовлено автором

Курси, семінари спрямовані на такі цілі:

- 1) адаптація індивідуальних компетенцій до змінених професійних вимог;
- 2) часткова кваліфікація та післякваліфікація напівкваліфікованих та некваліфікованих робітників.

Завдяки адаптивному навчанню підприємство може зберегти працездатність своїх кваліфікованих робітників та адаптувати їх до мінливих

вимог роботи. Навчальні курси з адаптації реалізуються переважно у стислі терміни. Така форма навчання може використовуватися для усіх працівників підприємства у формі курсів, тренінгів, семінарів, дених або за сумісництвом, що здійснюються як зовнішніми постачальниками послуг, так і власними силами. Дана форма навчання спрямована на отримання спеціальних знань, наприклад мов програмування, або соціальних навиків (вирішення конфліктів), а також загальні знання, що можуть використатись професійно, наприклад знання іноземних мов.

Підприємство може розробити програми курсів адаптації самостійно, але саме навчання передати стороннім організаціям. Якщо курси здійснюються на підприємстві самостійно, то мінімізується ризики втрати конфіденційної інформації. Водночас, при залученні сторонніх організацій у курсах можуть бути задіяні працівники інших підприємств, що надасть можливість професійного обміну між учасниками та розвитку соціальних навиків.

Проводячи навчання з адаптації підприємство гарантує, що персонал підприємства відповідатиме новим вимогам на робочому місці. Інновації стосуються майже усіх робочих місць, змінюючи методи та процеси. Тренінги, курси, семінари з адаптації дають можливість оновити наявні знання та здобути нові знання.

Підприємство повинно визначити необхідність організації проходження курсів з адаптації за таким критеріями:

- потреба підприємства у спеціальних знаннях для окремих видів діяльності у коротко- та середньостроковій перспективі, яких недостатньо у наявного персоналу підприємства;
- наявність серед працівників підприємства таких, які мають зацікавленість у отримання необхідних знань;
- наявність у підприємства працівників, які мають необхідні відповідні знання, для передачі їх іншим працівникам;

- необхідність створення власного курсу навчання або використання послуг зовнішніх постачальників;
- наявність у підприємства досвіду співпраці із надавачами зовнішніх послуг;
- можливість отримання необхідних послуг від сторонніх організацій;
- наявність у підприємства приміщення для навчання або потенційна потреба в оренді;
- необхідність одноразового або періодичного навчання;
- обсяг ресурсів підприємства для навчання;
- варіант вирішення питання простоїв під навчання працівників;
- наявність у підприємства сертифікатів від освітніх організацій;
- результати опитування працівників щодо навчання;
- розподіл оплати на навчання між підприємством і працівником;
- можливості компенсації простоїв на навчання працівників;
- наявність у підприємства практики отримання зворотного зв'язку від працівників про якість та результати навчання.

Курси, семінари, тренінги доцільно використати для навчання робітників без кваліфікації або низькокваліфікованих. Для цього увесь навчальний курс потрібно подати у вигляді модулів. Це дозволяє для різних груп вибрати невеликий за обсягом матеріал, що саме їм потрібен. Крім того, розподіл навчальних матеріалів на блоки дозволяє стимулювати працівників, при засвоєнні окремої частини знань.

Тривалість одного модуля доцільно визначати від двох до шести місяців. Після закінчення усіх модулів має бути виданий відповідний документ. Важливо зауважити, що проходження модулів може бути і без відриву від виробництва.

Така форма розвитку робітників із низькою кваліфікацією має ряд переваг для підприємства. Зокрема, модульна система дає швидкий короткостроковий успіх для слухачів, і тому краще сприймається

працівниками, оскільки більшість із них мали негативний досвід навчання або він був давно. Крім того, ці знання швидко використовуються на практиці, а отже, також мотивують працівників.

Окремим напрямом використання курсів, тренінгів та семінарів є курси підвищення кваліфікації для працівників, що доцільні для:

- здобуття спеціальних функцій у професійній галузі, якою займаються працівники;
- технічного поглиблення та спеціалізації, а також підготовку до управлінської діяльності.
- підвищення якості управління підприємством та розвитку інновацій.

Лекції, ярмарки та інші інформаційні заходи передбачають перегляд новинок та обмін думками. Відвідування лекцій, ярмарків та конгресів, а також груп для обміну досвідом дає можливість працівникам отримати актуальну інформацію з певної тематики. Інформаційні заходи також пропонують платформу для соціального та професійного обміну, і тому їх часто використовують, зокрема, малі та середні підприємства. Обмін між підприємствами створює можливості вчитися у колег та дивитись на проблеми та рішення зі сторони. Зі сторони підприємства може бути надана вказівка або дозвіл для працівників надавати основні висновки своїм колегам. Це сприяє навчанню та служить для обміну знаннями та досвідом.

Даний вид навчання може поширюватися на усіх працівників. До цієї групи методів належать спеціалізовані лекції, спеціалізовані конференції, конгреси, групи для обміну досвідом, виставки-ярмарки.

Переваги для підприємства є підвищення обізнаності працівників з новими продуктами, існуючим досвідом. Врешті це дозволяє отримати чіткішу інформацію про ринок та взаємодіяти з іншими компаніями.

Безперервна освіта охоплює не лише класичні науково-навчальні ситуації, коли лектор викладає матеріал для учасників. Наприклад, працівники обмінюються думками про правильний порядок дій у різних

робочих ситуаціях або конкретно запитують колег, як вони можуть вирішити певну проблему. Ці навчальні ситуації також відомі як неформальне навчання. Навіть якщо ця форма навчання часто відбувається без фіксованих рамок, її слід враховувати при подальшому плануванні навчання, щоб забезпечити простір і час для цього цінного обміну.

Цільовою групою для такого навчання є усі працівники. Неформальне навчання включає в себе різноманітні заходи, що слугують передачі знань та досвіду в компанії. Така передача знань дуже важлива, оскільки внутрішні знання часто є емпіричними, які не фіксуються в письмовій формі. Наступники ключових працівників компанії, а також молоді кваліфіковані працівники отримують користь від цільового навчання від досвідчених колег. Це можна зробити, якщо досвідчена людина буде відкрита для обміну досвідом або працюватиме разом над проектом. Навіть із певними проблемами чи нововведеннями, така підтримка на робочому місці може мати сенс, наприклад, навчитися користуватися новим програмним забезпеченням. Наставництво або коучинг також включає індивідуальну підтримку, але вона розрахована на більш тривалий проміжок часу. Неформальний обмін під час повсякденної роботи особливо корисний у змішаних колективах, оскільки молоді працівники приносять із собою нові знання під час навчання, а старші мають досвід того, як можна впроваджувати нові речі. Завдяки створенню груп якості здійснюється неформальний обмін між працівниками: працівники регулярно збираються для аналізу тем власної робочої сфери та розробки вирішальних проблем. Програми ротації всередині підприємства або з іншими підприємствами ідеально підходять для того, щоб люди могли мислити нестандартно.

Перевагами для підприємства є те, що за допомогою цих форм подальшого навчання ваші спеціалісти підтримують один одного у вирішенні конкретних проблем.

Переваги самостійного навчання полягають у високому ступені гнучкості з точки зору часу. Навчання може відбуватися у межах робочого часу, так і поза ним. Учень також не прив'язаний до фіксованого місця. У той же час, як правило, немає підтримки з боку іншої людини-наставника. Тому ця форма навчання в першу чергу орієнтована на працівників, які мають досвід навчання. Залежно від умов роботи працівника, може бути доцільними надання тихої кімнати, в якій працівник може повчитися. Багато постачальників тренінгів надають комп'ютерні та / або веб-навчальні платформи.

Така форма навчання також може поширюватись на усіх працівників. Класична форма самостійного навчання із засобами масової інформації включає читання спеціалізованих журналів та спеціалізованих книг. Традиційні курси дистанційного навчання готують знання у формі текстів для самостійного вивчення та пропонують вправи та екзаменаційні завдання. Цей тип навчання успішно отримав подальший розвиток у епоху оцифровування і зараз пропонує численні варіанти під ключовим словом електронне навчання: комп'ютерні програми для самонавчання, відеотренінг, інтерактивні форми веб-навчання, в яких учні та викладачі спілкуються між собою (наприклад, вебінари або віртуальні семінари, спільні навчальні платформи) та моделювання, в яких надзвичайна ситуація може бути відтренована. Також доступні комплекси особистого та онлайн-навчання (змішане навчання). Класична, неінтерактивне самонавчання не втратило сенсу, однак воно змінило форму подання та отримання матеріалу. Замість спеціалізованого журналу тепер використовують відеопортали, такі як YouTube. На відміну від спеціалізованих журналів, кожен може передати свій досвід третім особам. В останні роки стали популярними так звані масові відкриті онлайн-курси. Вони поєднують традиційні форми передачі знань, такі як відео з лекціями та матеріали для читання, з інтерактивними вправами та тестами в Інтернеті, а також форумами, на яких викладачі та

учні можуть обмінюватися думками. Зазвичай масові відкриті онлайн-курси безкоштовно надаються приватними постачальниками у співпраці з університетами. Оплачується лише придбання сертифіката. Ця форма подальшого навчання може зацікавити співробітників, які мають право на дистанційне навчання та хочуть його спочатку спробувати. Деякі провайдери дозволяють зарахувати досягнення масові відкриті онлайн-курси в очне навчання в університеті.

Перевагою є те що, завдяки великій кількості навчальних можливостей для кожного працівника можна знайти відповідний формат навчання. Таким чином можна врахувати індивідуальні вимоги та посилити мотивацію працівників.

Підприємству слід регулярно перевіряти свої пропозиції щодо безперервної освіти та адаптувати їх відповідно до вимог. Подальше навчання може цілеспрямовано спиратися одне на одне і крок за кроком приводити ваших фахівців. Досвід, набутий у реалізації одного заходу, також може бути використаний для вдосконалення наступного заходу.

Перелік питань для підприємства для визначення потреби у подальшому навчанні – з метою забезпечення розвитку підприємства:

- підприємство впроваджує нові технології або нові робочі процеси, для яких наявний персонал ще не має достатньої кваліфікації;
- діяльність підприємства зміниться протягом найближчих кількох років, через те працівники потребуватимуть різної кваліфікації;
- найближчим часом на пенсію йде частина персоналу, який має унікальні компетенції;
- підприємство має специфічні вимоги до компетенцій, для яких немає відповідної підготовки чи подальшого навчання;
- підприємство не може знайти необхідних працівників на ринку праці через їх відсутність;
- підприємство хоче збільшити здатність до інновацій;

– підприємство планує в майбутньому інтенсивніше використовувати потенціал оцифрування.

Критерії для визначення подальших потреб у навчанні - для вирішення завдань управління персоналом підприємства:

- на підприємстві є великі коливання у чисельності персоналу;
- існує високий рівень незадоволеності робочої сили або низька мотивація працівників;
- існує потреба покращення іміджу підприємства;
- існують проблеми із набором персоналу у тих професіях, яких на ринку праці є достатньо в даний момент.
- працівники підприємства прагнуть (додаткових) заходів щодо подальшого навчання;
- підприємство набирає велику кількість персоналу, а, отже, існує велика потреба у навчанні.

Критерії для оцінки інтеграції навчання в процеси підприємства:

- подальше навчання є частиною корпоративної культури підприємства.
- підприємство систематично реєструє майбутні потреби у навчанні, а також враховує потреби персоналі;
- навчання персоналу є частиною стратегічного розвитку персоналу та планування персоналу;
- у підприємства є фіксований бюджет для подальшого навчання;
- менеджмент підприємства регулярно фіксує потребу у навчанні під час обговорень із працівниками;
- на підприємстві здійснюється оцінка якості проведених заходів підвищення кваліфікації;
- усі працівники підприємства можуть брати участь у подальших навчальних заходах;

- підприємство регулярно опитує працівників для визначення індивідуальних потреб в подальшому навчанні;
- менеджмент підприємства регулярно надає інформацію про існуючі можливості навчання;
- подальше навчання планується для працівників індивідуально та є відповідальна за це особа.

Для визначення потреби працівників у подальшому навчанні можуть використовуватись такі джерела інформації як: результати ділової оцінки; результати атестації; особиста бесіда зі працівниками; думка керівництва; анкетування.

Кожен із методів визначення потреби в подальшому навчанні працівників має свої переваги та недоліки [195].

При визначенні потреби у навчанні працівників за заявками керівників добре враховуються особливості конкретних працівників. Заявка на навчання відображає реальні потреби підприємства, і це мінімізує витрати підприємства.

До недоліків цього варіанту відносять те, що керівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: суб'єктивізм; орієнтація на короткострокові цілі; відсутність професійних навичок.

У випадку визначення потреби навчання за пропозиціями працівників враховуються побажання самих працівників на основі їх знань власних недоліків та переваг, власних інтересів, бачення розвитку особистої кар'єри. До недоліків такого підходу належить недостатні знання працівників, що подають заявки цілей та стратегії підприємства, формалізм та скептицизм.

Визначення потреби у подальшому навчанні на основі атестації персоналу дає можливість керівникам оцінити кожного підлеглого та дотримується регулярність оцінювання. В той же час існує ризик використати занадто загальні критерії оцінювання і отримати загальні оцінки.

Аналіз результатів роботи працівників дозволяє забезпечити наочність та конкретність оцінок, зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства. При цьому підвищується мотивація працівників до ефективної праці. Однак, у такому випадку неможливо застосувати такий варіант для усіх працівників.

Аналіз посадових інструкцій надає можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника. Та важко передбачити, яку саме роботу працівник виконуватиме в майбутньому.

Визначення потреби у подальшому навчанні завдяки залученню стороннього консультанта дає можливість ґрунтовно оцінити потребу із врахуванням цілей та стратегій навчання, спеціальних професійних знань та досвіду. Однак, запас знань консультанта про підприємство є досить обмежений.

Ще одним варіантом визначення потреби у подальшому навчанні працівників є їх психологічна оцінка. За таких умов забезпечується зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід до працівників. Водночас це призводить до високих витрат та не всі працівники погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах.

Окрім методів професійного розвитку, можна виділити групу методів соціального розвитку. У дослідженнях з управління соціальним розвитком використовують такі методи:

1. Соціальні (соціологічні) методи. Їх використовують, щоб зрозуміти, яке місце і призначення працівника в колективі, хто є на підприємстві неформальним лідером і яка підтримка потрібна такому працівникові. Дані методи підвищують також ефективність роботи персоналу і допомагають уникнути виникнення конфліктів. До соціальних методів управління відносять: соціальне планування, соціологічні дослідження, управління конфліктами, впливу на стимулювання співробітників.

2. Соціально-психологічні методи. Такі методи покликані вирішити проблеми конкретного співробітника і мають своє індивідуальне вираження. До соціально-психологічних методів управління відносять: соціально-психологічну діагностику, психоконсультування, психокоррекцію.

3. Соціально-економічні методи здійснюють непрямий управлінський вплив. Дані методи сприяють матеріальному стимулюванню колективу і окремих працівників й реалізуються, зокрема, у формі оплати праці в залежності від досягнутих підприємством результатів за минулий період. До інших економічних методів управління персоналом відносять планування, господарський розрахунок і участь співробітників в отриманні прибутку шляхом купівлі цінних паперів підприємства.

Таким чином, методи соціального розвитку аналогічні методам управління персоналом. Однак існують деякі відмінності, розглянемо їх докладніше.

Відмінності поняття управління персоналом від поняття управління соціальним розвитком персоналу:

- а) з точки зору системного підходу соціальний розвиток – це підсистема управління персоналом;
- б) з точки зору використовуваних методів управління персоналом і соціальний розвиток значною мірою збігаються;
- в) з точки зору спрямованості дії управління персоналом в значній мірі орієнтоване на зовнішній вплив на персонал, а соціальний розвиток направлено на формування особистості і розвиток її внутрішніх якостей.

Соціальний розвиток персоналу підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів.

До числа найбільш важливих зовнішніх факторів, що впливають на соціальний розвиток персоналу організації, відноситься соціальна політика держави і форма прийняття управлінських рішень в соціальній сфері.

2.3 Науково-методичні підходи до мотивування персоналу за інноваційну активність у розвитку підприємств

Мотивація персоналу відіграє важливе значення у досягненні підприємством встановлених цілей. Для інноваційного підприємства це питання набуває стратегічного значення, оскільки працівники, особливо ті, які безпосередньо задіяні у процесі створення інновацій, є ключовим ресурсом на даному підприємстві. При цьому мотивування працівників на таких підприємствах повинно відбуватися за декількома основними напрямками (рис. 2.11):

- мотивування персоналу до інноваційно-орієнтованої трудової діяльності, яка може включати не лише безпосередню роботу над інноваційним продуктом, але також і підтримку інноваційної культури;
- мотивування персоналу до постійного професійного розвитку, в тому числі, шляхом участі в навчальних програмах, саморозвитку, менторства;
- мотивування персоналу до адаптації інновацій на самому підприємстві.

Аналіз наукової літератури вказує на те, що набагато більше наукових праць в Україні, так і за її межами присвячено загальним проблемам мотивації персоналу підприємства. Серед них варто згадати роботи Колота А. М., Нижника В. М., Ведерніков М. Д., Цимбалюк С. О., Харун О. А. та інші.

Водночас, набагато менше праць присвячено безпосередньо мотивації персоналу до професійного розвитку і навчання та мотивації персоналу до різних видів інноваційної діяльності підприємства.

Так, Кривицька Н. Ю. та Пімжина М. С. розглядають питання мотивації до підвищення кваліфікації на наукомістких підприємствах [175].



Рис. 2.11 Напрями мотивування персоналу інноваційно-активного підприємства *

* сформовано автором

Дудко С. В. присвятив свою кандидатську дисертацію вивченню проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України [136] і, зокрема, обґрунтував тісний взаємозв'язок між професійним розвитком людини і розвитком соціуму.

Чернушкіна О. О. [304] також досліджувала сучасні тенденції навчання та професійного розвитку персоналу в країнах ЄС та визначила основні засади формування системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства. Аналіз цих та інших досліджень вказує на те, що на даний час ще недостатньо проведено досліджень, присвячених вивченню проблем мотивації персоналу саме інноваційних підприємств, зокрема, проблемам мотивації до професійного розвитку. При цьому доцільним є вивчення проблеми мотивації персоналу інноваційного підприємства починаючи з загального до конкретного, тобто від аналізу основних термінів, домінуючих теорій мотивації та існуючих науково-методичних доробок з питань мотивації персоналу в цілому на підприємствах. Саме такий підхід, на нашу думку, дозволить на наступному етапі обґрунтувати основні науково-методичні засади мотивування персоналу до інноваційної діяльності підприємства.

Проблему мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо [34]. Саме тому при розгляді питання мотивації людини науковці оперують в першу чергу такими поняттями як потреби, інтереси, мотиви і стимули (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні поняття системи мотивування та стимулювання
працівників до певної діяльності***

Поняття	Визначення
1	2
Потреба	«відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи»
Інтерес	«усвідомлена потреба, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ»
Мотив	«усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб»

1	2
Мотивація трудової діяльності	а) характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; б) процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності; в) результат узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності; г) сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.
Мотивування	«комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці»
Самотивація	«виокремленні працівником внутрішніх, значущих для нього спонукальних причин виконання конкретних видів робіт з метою задоволення певних потреб»
Стимул	«зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій»
Стимулювання	«цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій»
Мотивація до навчальної діяльності	характеристика психологічного стану людини, що формується під впливом потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і проявляється в ступені її діяльності, направленої на розвиток і саморозвиток, характеризує міру її навчальної діяльності;
Мотивування до навчальної діяльності	комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до навчальної діяльності;
Стимулювання до навчальної діяльності	цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до розвитку і саморозвитку/до навчальної діяльності

*побудовано на основі [166, с. 12, с. 14, с. 16, с. 22]

Колот А. М. і Цимбалюк С. О. визначають потребу як «відчуття нестачі чогось, необхідність в чомусь...» [166].

Подальший аналіз цього та подібних визначень вказує на те, що ці потреби можуть бути усвідомлені чи неусвідомлені. Також людина може надавати різну суб'єктивну оцінку окремим потребам в різний період свого життя. Наприклад, в умовах благополуччя, людина може навіть не усвідомлювати важливість житла, їжі, безпеки тощо. Водночас зі зміною умов її життєдіяльності ситуація може суттєво змінитися і спровокувати переосмислення життєвих цінностей і потреб.

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час [34].

Потреби – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив. З усвідомленими потребами пов'язують поняття «інтерес» [166]. Оксфордський словник визначає «інтерес» як «зв'язок з чимось, що впливає на ставлення людини до цього об'єкта, особливо якщо можна отримати від нього якусь користь» [336]. В свою чергу цей же словник дає визначення поняттю «мотив», як «причини, щоб щось зробити» [346]. Колот А. М. і Цимбалюк С. О. пропонують більш складне наукове визначення мотиву як «усвідомленого внутрішнього спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб» [166]. На відміну від мотиву, стимул має зовнішнє походження [166] і використання одних чи інших стимулів має за мету стимулювати людину до певної діяльності.

В структуру мотиву праці входять [31]:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності. Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи - ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягненими за допомогою інших видів діяльності.

Серед цих та ряду інших визначень, хочемо звернути увагу на визначення понять «мотивація», «мотивування» та «стимулювання». В багатьох наукових роботах ці визначення пропонуються з прив'язкою до трудової діяльності. Водночас, варто зауважити, що існує багато інших видів діяльності, до яких також можливо застосовувати ці поняття. До такої діяльності відноситься і професійний розвиток. Тому пропонуємо для цілей

цієї роботи також розглянути і більш вузькі поняття з орієнтацією на розвиток персоналу.

Так, Бугайова М. В. та Дудко С. В. оперують поняттями «мотивація професійного розвитку», «механізм мотивації професійного розвитку» та «система мотивації професійного розвитку». Під «мотивацією професійного розвитку персоналу» автори розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівника, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні, саморозвитку на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття компетенцій» [92, с. 131].

Науковці також дають визначення «потреб працівників щодо їх професійного розвитку», під якими розуміють «відчуття працівниками фізичного та соціального дискомфорту у разі нестачі знань, необхідності набуття нових знань, умінь, навичок, компетенцій задля забезпечення конкурентоспроможності у сфері зайнятості» [92, с. 131]. Водночас, на нашу думку, необхідно звернути увагу на той факт, що потреби не лише самих працівників можуть лежати в основі мотивації до навчання. Це також можуть бути потреби самого підприємства, якому необхідно перекваліфікувати працівників або підняти їх освітній рівень. Також, крім потреб безпосередньо у професійному розвитку, рушійною силою можуть бути й інші потреби, про які детальніше говориться при обговоренні теорій мотивації, в основі яких лежать потреби людини.

Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключові поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба [34]. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Важливо, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто

спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну. Котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною у порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу.

Визначення усіх цих понять є важливим для розуміння механізму мотивування окремої людини. Ці механізми добре описані в теоріях мотивації, яких на сьогоднішній день налічується декілька десятків. Серед усіх цих теорій існує декілька лідируючих теорій, які мали суттєвий вплив на практику управління трудовими ресурсами практично у всьому світі. До першої групи відносять теорії мотивації, в основі яких лежать потреби людини. Тут варто згадати теорію потреб Маслоу А., теорію ERG Альдерфера К., теорію мотивації МакКлелланда Д., теорію мотивації Герцберга Ф. та деякі інші.

Мабуть, найбільш відомою теорією мотивації є теорія Маслоу А. та його піраміда потреб. Науковець вважав, що будь-який стан людини слід розуміти як такий, що мотивує та є мотивованих. Науковець виділяв: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в належності і причетності, потреби визнання і самоствердження і потреби самовираження.

Колот А.М. так резюмував основні ідеї піраміди потреб Маслоу А. [166, с. 33]:

- 1) люди постійно відчують певні потреби;
 - 2) явно виражені потреби, що їх відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
 - 3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
 - 4) потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій.
- Задоволені потреби більше не справляють мотивувального впливу на людину;

5) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша – незадоволена;

6) як правило, людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;

7) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;

8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;

9) потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;

10) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Обґрунтовуючи свою теорію, науковець звернувся фактично до основи всієї економіки – необхідності задоволення потреб людини в умовах обмежених ресурсів. При цьому важливим елементом теорії є те, що всі потреби, на думку Маслоу А., можна розмістити «в ієрархії предпотенціалу» [343]. Це означає, що задоволення потреб нижчого рівня активізує потреби вищого рівня, і як каже сам автор теорії, мотивує людину до «більш соціальних цілей» [343]. Іншою особливістю механізму дії мотивації на основі потреб є те, що незадоволені потреби мотивують людину до певних дій, тоді як задоволені потреби можуть не мати ніякого впливу на поведінку людини.

Відповідно до піраміди Маслоу, потреби людини в творчості, самореалізації, самоповазі, досягненнях виступають на перший план і служать ключем до її мотивації лише тоді, коли задоволені базові фізичні потреби і потреби в безпеці. Водночас, навіть сам автор вказував на умовність такої ієрархії і такої послідовності задоволення потреб [343],

оскільки історії відомі випадки, коли людина фактично переступала нижні сходинки і творила в важких умовах життя.

Не дивлячись на цей очевидний недолік, ця теорія залишається популярною, оскільки в простий і зрозумілий спосіб демонструє те, що забезпечити повноцінну творчу діяльність людини важко, якщо вона буде постійно думати про те, як забезпечити потреби нижчих рівнів. Також автор вказує на те, що рух по піраміді потреб не обов'язково означає повне задоволення потреб нижчого рівня. Крім того, автор піднімає ряд інших питань, відповіді на які не дає його теорія. Водночас, на всі вказані недоліки і обмеження, теорія не втрачає популярності і в наші дні.

Іншою теорією, що базується на потребах людини, є теорія ERG Альдерфера К. Науковець назвав її альтернативою теорії Маслоу А. Він виділив три основні групи потреб:

- потреби в існуванні (E-existence);
- приналежності (R-relatedness) або зв'язку;
- зростанні (G-growth).

Ці потреби, на думку автора теорії, відповідають потребам, виділеним Маслоу А. Наприклад, потреба в існуванні відповідає потребам у безпеці, їжі житлі, потреба у зростанні відповідає таким групам потреб з піраміди Маслоу, як потреби у самовираженні та в певній мірі потребами у визнанні та самовираженні тощо.

При цьому теорія має більш гнучкий підхід щодо питання зміни потреб і переходу від однієї групи до іншої. Науковець виділив сім принципів того, як змінюються потреби тим самим продемонструвавши, що їх ієрархія може не мати визначального значення. Тому графічно елементи теорії мотивації Альдерфера К. відображають як взаємозв'язок між елементами, не будуючи з них піраміду. Більш того, науковець навіть наголошував на тому, що якщо потреби вищого рівня не можуть бути задоволені, людина фокусує увагу на потребах нижчого рівня і намагається їх якомога повніше задовільнити.

Відповідно до теорії потреб МакКлелланда Д., людські потреби формуються протягом усього життя людини. Теорія мотивації МакКлелланда Д. в певній мірі перекликаються з теорією Маслоу А., оскільки науковець також оперував такими поняттями як потреби вищого і нижчого рівнів, і сфокусувався, в першу чергу на потребах вищого рівня: потребі в досягненнях або успіху, співучасті та потребі у владі. Науковець будував свою теорію на припущенні, що потреби нижчого рівня в сучасному суспільстві переважно задоволені. Звісно, що мова йшла про розвинуті суспільства.

МакКлелланд Д. виділив три групи потреб чи мотивів: потреба в успішності, потреба в приналежності та потреба у владі. Потреба в успішності проявляється в тому, що людина прагне досягти поставленої мети і виконати завдання, які перед нею стоять, на найкращому рівні в найбільш ефективний спосіб. Так, працівники, для яких важливим є успіх, люблять розв'язувати проблеми і досягати амбіційні цілі, беруть на себе відповідальність.

Потребу у приналежності або співучасті проявляється у прагненні індивіда до хороших стосунків з іншими людьми. Працівники, які мають сильну потребу у приналежності, цінують понад усе відносини з іншими людьми і не схильні йти на ризик. Такі особи люблять працювати в команді, беруть участь в різних об'єднаннях.

Нарешті ті працівники, які мають сильну потребу у владі, прагнуть контролювати інших працівників та брати на себе більшу відповідальність. Колот А.М. [166] виділяє дві групи осіб, які мають сильну потребу у владі: ті, що прагнуть мати владу заради самої влади, і ті, яким потрібна влада, для того, щоб визначати цілі спільної діяльності, завдання і досягати ці цілі. Відповідно, і підхід до управління цими людьми повинен відрізнятися.

Четвертою теорією мотивації, яку пропонуємо розглянути в цій групі є теорія Герцберга Ф. На основі опитування, проведеного серед працівників

одного підприємства, науковець дійшов до висновку, що існують дві групи факторів. Одні фактори впливають на почуття задоволення роботою, а інші фактори навпаки – є джерелом незадоволення роботою і, відповідно, зниженої мотивації. До групи мотивуючих факторів Герцберг Ф. відніс досягнення, визнання, саму роботу (її зміст), відповідальність, просування по службі, професійне зростання. Тоді як в групу демотивуючих факторів науковець включив політику компанії, управління, взаємовідносини, умови праці, оплату праці, безпеку.

Герцберг Ф. стверджував, що гігієнічні фактори можуть викликати почуття невдоволеності, проте якщо прояв цих факторів відповідає позитивним очікуванням людини, то це сприймається самою людиною нейтрально і її мотивація не змінюється. В свою чергу мотиваційні фактори, як говорить сама назва, безпосередньо впливають на мотивацію людини, тоді як їх відсутність, на думку науковця, не викликає помітного незадоволення [166].

Теорія Герцберга Ф. зазнала критики з різних причин. По-перше, дослідження проводилося лише на одному підприємстві і його результати не є репрезентативними. По-друге, поділ факторів на дві групи є умовним і не завжди є зрозумілим, чи фактор є гігієнічним чи мотиваційним. По-третє, мотивація є складним явищем і залежить не лише від факторів, дію яких можна спостерігати на самому підприємстві. Тут доцільно говорити і про вплив загальнонаціональної культури, соціально-економічної ситуації в країні і регіоні, особисті життєві обставини тощо.

Водночас, як стверджує Колот А.М., теорія Герцберга Ф. має і практичне застосування. Так, якщо слідувати поясненням теорії, забезпечення відповідного рівня гігієнічних чинників дозволить менеджменту запобігти незадоволенню працівників, в той час як використання мотиваційних чинників дозволить досягти кращих результатів роботи працівників і стимулювання до подальшої ефективної праці.

Якщо розглядати теорії мотивації, в основі яких лежать потреби людини, з точки зору можливості їх застосування до інноваційних підприємств, найбільш очевидним є те, що менеджерам потрібно активізувати потреби персоналу в самореалізації, в досягненнях і успіху.

Крім теорій мотивації, які базуються на потребах людини, є теорія очікувань Врума В. Науковець стверджував, що мотивація людини залежить від її очікувань, при цьому людина шукає можливість максимізувати задоволення і вигоду і мінімізувати напругу, страждання і незадоволення. По-перше, людина оцінює те, чи її зусилля приведуть її до бажаного результату. По-друге, людина формує очікування щодо того чи вона отримає винагороду за досягнутий результат.

Таблиця 2.5

Мотивування персоналу інноваційно-активного підприємства з урахуванням його потреб*

Потреби	Можливі дії
Базові: фізичні потреби, потреби у безпеці, тощо	– забезпечення комфортних умов праці – дотримання правил безпеки на робочому місці – забезпечення гідної оплати праці
Соціальні: приватне життя, приналежність до соціальних груп, колективу	– мотивування працівників до командної роботи – мотивування працівників до підтримки корпоративної культури, в якій домінує взаємоповага, визнання досягнень інших
Досягнення і самореалізація	– підтримка в працівниках потреби в успіху, мотивування до досягнення вищих цілей, до виконання більш складних завдань – мотивування до професійного розвитку
Самовираження і творчість	– залучення працівників до вирішення нестандартних проблем – мотивування працівників до інноваційно-орієнтованої діяльності
Влада	– мотивування працівників до більшої відповідальності шляхом надання більших повноважень, індивідуальних проектів, можливостей кар'єрного зростання

* побудовано автором з врахуванням рекомендацій [166]

По-третє, є ще очікувана цінність винагороди. Врум В. вказував на те, що формування цих очікувань у конкретної людини, а відповідно і мотивації до певних дій, залежить від сукупності факторів, а саме особистісних характеристик, навичок, знань, досвіду і спроможності до певних дій.

Ця теорія також неодноразово критикувалася насамперед за те, що вона не може пояснити поведінку всіх без виключення людей. Є люди, які схильні працювати на результат не тому, що буде очікувана вигода, а навпаки – за принципом «не здамся». Є також люди, для яких суть роботи є головною винагородою, а є такі, які при збільшенні матеріальної винагороди, шукають способи зменшення трудового тижня.

Водночас, теорія залишається однією з найбільш популярних, оскільки її передбачення використовуються активно управлінцями. Прикладне застосування цієї теорії полягає в тому, що система мотивації повинна бути побудована таким чином, щоб працівник чітко знав, що від нього очікується, яких зусиль необхідно докласти і яка буде винагорода за працю. Важливо також, щоб очікуваний від працівника результат був реалістичним.

Більш складну модель мотивації розробили Портер Л. і Лоулер Е. Науковці використали теорію Врума В. для подальшого вдосконалення теорії мотивації (Додаток Б). Їх теорія базується на таких припущеннях:

- 1) індивідуальна поведінка визначається поєднанням зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини факторів;
- 2) працівники вважаються раціональними особами, які приймають свідомі рішення щодо своєї поведінки в організаціях;
- 3) працівники мають різні потреби, бажання та цілі;
- 4) на основі своїх очікувань люди вибирають між альтернативними способами поведінки і сподіваються, що такий вибір призведе до бажаного результату.

Портер Л. та Лоулер Е. поділили винагороди на внутрішні та зовнішні. Внутрішні винагороди – це позитивні почуття, які відчуває людина від виконання певної роботи, наприклад задоволення, почуття досягнення. В

свою чергу внутрішні винагороди – це винагорода від підприємства у матеріальній чи нематеріальній формі.

Як підкреслює Колот А. М. та Цимбалюк С. О. [166], теорія Поретра Л. та Лоулера Е. вказує на те, що саме результативна праця приносить людині задоволення, а не навпаки, загальний стан задоволення людини веде до продуктивної праці. Тобто, відповідно до цієї теорії чітко прослідковується зв'язок між змістом і результатами праці на задоволення людини в кінцевому рахунку.

Іншою теорією мотивації є теорія справедливості. Прихильники цієї теорії стверджують, що мотивація людини залежить від її особистого відчуття справедливості: чи справедлива була винагорода за докладені зусилля і чи справедлива була винагорода в порівнянні з тим, яку винагороду отримали інші люди.

Таблиця 2.6

**Мотивування персоналу інноваційного підприємства з
урахуванням пропозицій теорії очікування Врума В. та теорії
справедливості***

Очікування	Можливі дії
1	2
Затрачені зусилля дадуть очікуваний результат	– підтримка мотивації персоналу до інноваційно-орієнтованої діяльності в умовах порівняно низького відсотку доведення інноваційних ідей до етапу розробки та випуску на ринок інноваційного продукту, формування правильного розуміння того, що є успіхом в інноваційній діяльності; – забезпечення персоналу необхідними ресурсами, доступом до програм розвитку персоналу, тощо для надання працівникам різнобічної підтримки в їх інноваційно-орієнтованій діяльності; – формування позитивного ставлення до ризику у творчій діяльності;

1	2
	– формування системи винагороди, яка спонукатиме персонал до творчої діяльності, навіть якщо її результатом може бути невдача.
Результат діяльності буде винагороджений	– вивчення цінностей працівника та основного напрямку його мотивації – на зовнішні винагороди чи внутрішнє задоволення; – розробка і використання зрозумілої системи мотивування персоналу, відповідно до якої персонал інноваційного підприємства отримує матеріальну чи нематеріальну винагороду за інноваційно-орієнтовану діяльність і за результати діяльності, направленої на професійний розвиток; – формування атмосфери довіри між працівниками і управлінською командою шляхом дотримання менеджерами обіцянок.
Очікування щодо цінності винагороди	– дослідження і моніторинг ціннісних орієнтирів працівників та очікувань щодо винагороди; – забезпечення розумного балансу між очікуваннями працівників щодо цінності винагороди, можливостями підприємства і домінуючими практиками на ринку праці.
Очікування щодо справедливого розподілу винагороди між працівниками	– необхідно формувати систему мотивації персоналу, яка базуватиметься на справедливому розподілі винагороди між працівниками на основі сукупності критеріїв оцінки результатів їх роботи.

* розроблено автором з врахуванням окремих рекомендацій [166]

Так, людина може втратити мотивацію, якщо вважає, що отримана винагорода – матеріальна чи нематеріальна, не відповідає рівню затрачених зусиль і має бути більшою. Водночас, людина може також порівнювати свою

винагороду з винагородою колег та рівнем винагороди за аналогічну працю на ринку. Людина буде мотивована працювати більше, якщо її винагорода є вищою, ніж в інших, або якщо їй здається, що витрачені нею зусилля були менш значними, ніж отримана нею винагорода.

Коли мова йде про очікування щодо винагороди та її справедливий розподіл, мається на увазі не лише пряма матеріальна винагорода, але й інші форми винагород, в тому числі можливість кар'єрного зростання. Політика щодо кар'єрного росту повинна бути прозорою, зрозумілою працівникам і справедливою в тому сенсі, що всі працівники незалежно від їх національності, статі, віку, походження інших характеристик не повинні піддаватися дискримінації, а їх кандидатури на вищі посади повинні розглядатися з врахуванням їх професійних досягнень і експертних знань. Звісно, що такий підхід потребує також прозорості, зрозумілої і справедливої оцінки результатів діяльності працівників.

Нарешті, коротко розглянемо широко відому теорію мотивації Макгрегора Д. Відповідно до теорії Х, всіх люди схильні до ліні і шукають можливостей зменшити обсяги роботи і уникати зайвої на їх думку відповідальності. Домінування цієї теорії протягом певного періоду часу призвело до поширення авторитарного стилю управління. Водночас ряд досліджень продемонстрував, що для інноваційного розвитку підприємства такий підхід до управління персоналом не підходить, оскільки знижує рівень ініціативності працівників, перешкоджає творчому розвитку.

Для інноваційно-орієнтованого підприємства доцільніше застосовувати теорію Y, яка розглядає працівників як таких, що прагнуть професійного росту, шукають більшої відповідальності, можуть самі себе контролювати і самі управляти своєю діяльністю. В такому випадку підходять стилі лідерства, які враховують думку підлеглих, практикують делегування повноважень та ініціативу.

На нашу думку, існуючі теорії мотивації можна застосувати і до навчальної діяльності, проте з певними застереженнями. Насамперед, навчання відрізняється від трудової діяльності, зазвичай тим, що період навчання може не оплачуватися або оплачуватися не так, як трудова діяльність. Якщо мова йде про навчання і розвиток на самому підприємстві, проблемою може стати обмеженість часу, який може працівник виділити на розвиваючу діяльність. Іншою проблемою може стати перенесення проблем мотивації до праці на мотивацію до навчання. Якщо загальна система мотивації на підприємстві не працює належним чином, працівник може бути не мотивованим докладати додаткових зусиль до професійного розвитку.

Також потрібно пам'ятати про те, що навчання дорослої людини суттєво відрізняється від навчання дітей та підлітків. Доросла людина зазвичай більш свідомо і раціонально підходить до цього процесу. Тому важливо в цьому випадку мати відповідь на питання «навіщо?» і «що зміниться?» (що відповідає постулатам теорії очікування).

Огляд основних теорій мотивації, а також ознайомлення з рядом праць присвячених проблемам мотивації персоналу підприємств, зокрема, працями Бугайової М. В., Дудко С. В., Колота А. М., Харун О. А., Нижника В. М. [210], дозволив резюмувати принципи діяльності підприємства щодо мотивування працівників до професійного розвитку таким чином:

– принцип науковості – в сучасних умовах господарювання система мотивації до трудової діяльності і до професійного розвитку повинна будуватися з врахуванням останніх наукових досягнень;

– принцип динамізму – цей принцип передбачає відмову від фіксованих передумов і регулярний перегляд теоретико-методологічних основ, на яких базується мотиваційна система підприємства. Наукові теорії, розроблені декілька десятиліть тому, не втрачають своєї популярності, проте завдяки додатковим дослідженням були виявлені їх недоліки і запропоновані доповнення, які більше відповідають вимогам сьогодення. Саме тому підхід

до мотивування працівників не повинен бути фіксованим, а навпаки передбачати можливість вдосконалення;

– принцип збалансованості між колективним та індивідуальним підходами – при вивченні теорій мотивації очевидним стає те, що кожна людина унікальна і для кожної окремої людини існує свій індивідуальний набір факторів, які впливають на її мотивацію щодо певної діяльності. Водночас індивідуальний підхід не завжди є можливим чи навіть потрібним. Саме тому важливим є вміння балансування між підходами, які орієнтуються в цілому на колектив підприємства, і підходами, спрямованими на окремих працівників;

– принцип реалістичності – система мотивації працівників повинна будуватися виходячи з можливостей підприємства, управлінського персоналу і самих працівників. Недоцільним є сліпе копіювання практики інших підприємств, якщо неможливо цю практику реалізувати на даному підприємстві через існування різних обмежень – фінансових, матеріальних, культурних тощо. Більш того, цей принцип повинен застосовуватися і до формулювання цілей, які мають бути досяжними, а не відлякувати працівників своєю відірваністю від реальності;

– принцип відкритості – інформація про діючу систему мотивування працівників як до трудової діяльності, так і до професійного розвитку повинна бути доступною працівникам. Це перш за все можна досягти шляхом відкритого обговорення з працівниками того, що вони можуть очікувати при досягненні певних результатів в трудовій та навчальній діяльності;

– принцип логічності/зрозумілості – діюча система мотивації повинна бути побудована логічною і повинна бути зрозумілою працівникам;

– принцип справедливості – звісно, що будь-яка система мотивації не буде ідеальною і завжди знайдуться її критики, однак підприємство повинно прагнути до побудови справедливої системи мотивації, яка побудована на

принципах нульової толерантності до дискримінації за статтю, походженням, національністю тощо; принципу рівних можливостей та справедливої оцінки діяльності працівників;

– принцип зворотного зв'язку – при побудові та використанні системи мотивування працівників важливим є діалог з цими працівниками та їх керівниками. Важливим є отримання відгуку щодо потреб, побажань, досвіду тощо. Такий підхід дозволяє постійно вдосконалювати систему мотивування та будувати взаємодовіру з колективом підприємства;

– поваги до людини – уся система мотивації повинна розглядати людину з точки зору поваги до її прав та гідності.

Система мотивації працівників може передбачати використання матеріальних і нематеріальних методів мотивації.

Огляд наукової літератури дозволив узагальнити існуючі системи мотивації працівників [92, 166]:

1. Система матеріальних винагород.
2. Система участі в акціонерному капіталі, участі у прибутках.
3. Система додаткових компенсаційних пакетів відповідно до результатів діяльності, в тому числі навчання.
4. Система нематеріальних стимулів, які можуть включати участь в прийнятті рішень, делегуванні повноважень, колективне визнання досягнень працівників тощо.

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника.

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;

- додаткові виплати;
- участь в акціонерному капіталі;
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Матеріальна винагорода працівників відіграє дуже важливу роль в їх мотивації. Не дивлячись на нещодавно проведені дослідження, які говорять про домінуючі в деяких сферах роль нематеріальних стимулів, матеріальна складова залишається дуже важливою, оскільки вона дозволяє задовільнити базові потреби людини та її сім'ї, зокрема, потреби в житлі, в продуктах харчування, одязі, безпеці, соціальному захисті тощо.

Для інноваційного підприємства правильно побудована система матеріальних винагород дозволяє:

1. Привабити найкращих кваліфікованих спеціалістів в галузі.
2. Знизити рівень плинності талановитих співробітників.
3. Підтримувати високий рівень мотивації у працівників до інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства.

Крім матеріальної, важливе місце займають й інші підходи до мотивації. Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Важливим є зміст праці та перспективи кар'єрного росту, що може служити сильним стимулом до проходження додаткового навчання, більш сумлінного

виконання своїх професійних обов'язків, досягнення більш значущих результатів в роботі.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження у навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації за критерієм обсягу необхідних інвестицій [34]:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад, «дошку пошани», поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику;

- ті, що потребують безадресних інвестицій – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях;

- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються за адресою, наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони

брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Варто запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації персоналу [34]:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці; - делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів.

Крім того важливими факторами впливу на працівника є: загальна організаційна культура на підприємстві; стиль управління; гнучкий робочий графік; інші нематеріальні фактори. Так, ряд досліджень демонструють зміну важливості мотиваційних факторів на сучасних підприємствах в порівнянні з минулими роками. На підприємствах, де забезпечуються хороші умови праці та достойна оплата праці, працівники все частіше пріоритетними зазначають інші нематеріальні аспекти праці.

Фактори, що впливають на мотивованість працівників до трудової діяльності і навчання можуть і надалі змінюватися залежно від загальної економічної ситуації в країні. Саме тому рекомендується регулярно проводити на підприємстві дослідження мотивації працівників. Це можна робити за допомогою методу анкетування, спостереження або індивідуальних бесід.

Система мотивів і стимулів праці має спиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять.

Ціль стимулювання - не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Висновки до другого розділу

За результатами дослідження, викладеними у другому розділі можна зробити наступні висновки:

1. Доведено, що інноваційне підприємство не є ізольованою організацією і тісно пов'язане з інституційним середовищем, в якому воно функціонує. Це середовище може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Водночас саме через інституційне середовище інноваційне підприємство може задовольняти свої специфічні потреби, включаючи потреби в кваліфікованих трудових ресурсах і можливості подальшого розвитку персоналу.

2. З'ясовано, що інституційне середовище інноваційно-активного підприємства умовно можна представити відповідно до поданої на законодавчому рівні Національної інноваційної системи, яка включає такі складові «Державне регулювання», «Освіта», «Генерація знань», «Інноваційна інфраструктура», «Виробництво». В Україні діє розвинута система нормативно-правового регулювання професійного розвитку людини. Водночас залишається слабкою інституційна підтримка інноваційних підприємств в цілому, включаючи підтримку діяльності підприємств з

розвитку персоналу. Характерною особливістю є нерівномірний територіальний розвиток інституційного середовища, з концентрацією основних центрів підтримки в декількох найбільших містах України. Слабкими є такі складові Національної інноваційної системи як «Генерація знань» та «Інноваційна інфраструктура».

3. Запропоновано для розвитку працівників підприємства слід використати різні методи, що відрізняються залежно від інноваційності, ступеня залучення, кількості осіб, що навчаються, тривалості та обсягів фінансування. Крім того, доцільно виділяти методи розвитку залежно від спрямованості на методи професійного, соціального, особистісного розвитку.

4. В результатів аналізу виявлено, що традиційно основу розвитку працівників становлять методи навчання. Навчання працівників має цілий ряд переваг для роботодавця, зокрема, формування незалежності від зовнішнього ринку праці, можливість врахування тенденцій цифровізації, забезпечення постійного оновлення знань, забезпечення гнучкості персоналу, підвищення готовності до змін, підвищення інноваційного потенціалу та інноваційної активності, підвищення мотивації та задоволеності роботою, мінімізація ризиків уникнення найму невідповідного фахівця, зменшення витрат за найм працівників.

5. Доведено, що комбінації різних варіантів методів розвитку працівників формують політику та системи професійного розвитку працівників. Використання сучасних методів розвитку передбачають виникнення завдань, які повинно вирішити підприємство. До них запропоновано відносити потребу у формуванні стратегії розвитку, забезпечення технічних можливостей для навчання персоналу, фінансування сучасних форм навчання.

6. Запропоновано, що соціальний розвиток працівників має базуватися на використанні соціологічних, соціально-психологічних методів та соціально-економічних заходів. Вони аналогічні методам управління

персоналом. Однак, дії управління персоналом в значній мірі орієнтовані на зовнішній вплив на персонал, а соціальний розвиток направлено на формування особистості і розвиток її внутрішніх якостей.

7. Розглядати питання мотивування персоналу інноваційних підприємств враховуючи особливості функціонування інноваційно-активних підприємств запропоновано за трьома напрямками: мотивування персоналу до інноваційно-орієнтованої трудової діяльності, мотивування персоналу до професійного розвитку та мотивування персоналу до сприйняття інновацій на підприємстві.

8. «Мотивування до професійного розвитку» слід трактувати як комплексний вплив підприємства на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до участі в заходах з професійного розвитку відповідно до цілей інноваційної діяльності підприємства.

9. На основі існуючих теорій мотивації персоналу, які використовуються не лише для вивчення питання мотивування працівників до трудової діяльності, але й до інших видів діяльності, сформовано базові рекомендації щодо можливості використання цих теорій при формуванні системи мотивування працівників інноваційного підприємства.

10. Доведено що система мотивування працівників інноваційно-активного підприємства має будуватися на сукупності принципів, серед яких пропонуємо виділити: принципи науковості, динамізму, збалансованості, комплексності, реалістичності, відкритості, логічності/зрозумілості, принцип справедливості, зворотного зв'язку та поваги до людини.

11. Побудова системи мотивування персоналу інноваційного підприємства повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні форми винагороди відповідно до рівня кваліфікації працівників і результатів їх трудової та творчої діяльності.

12. Основні положення розділу оприлюднено у [18, 19, 27, 30, 32, 42, 52], які подані у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ І СИСТЕМ
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ3.1 Оцінка інноваційної діяльності промислових підприємств та рівня
їх активності

Неодмінною передумовою виживання будь-якої економічної системи у сучасному динамічному світі є її здатність адаптуватись і відповідати на швидку зміну усіх виробничих факторів. Однак, успішність, тобто результативність та ефективність діяльності економіки або певного підприємства визначається активною позицією в інноваційній діяльності персоналу.

Вітчизняні підприємства, як і вся українська економіка, на жаль, лише частково усвідомили цю необхідність. Інновації здійснюються на недостатньому рівні. Загальна позиція держави формується у перше чергу окремими суб'єктами господарювання.

Серед промислових підприємств частка тих, що належали до інноваційно-активних у 2010-2019 роках не перевищувала 19% (рис. 3.1).

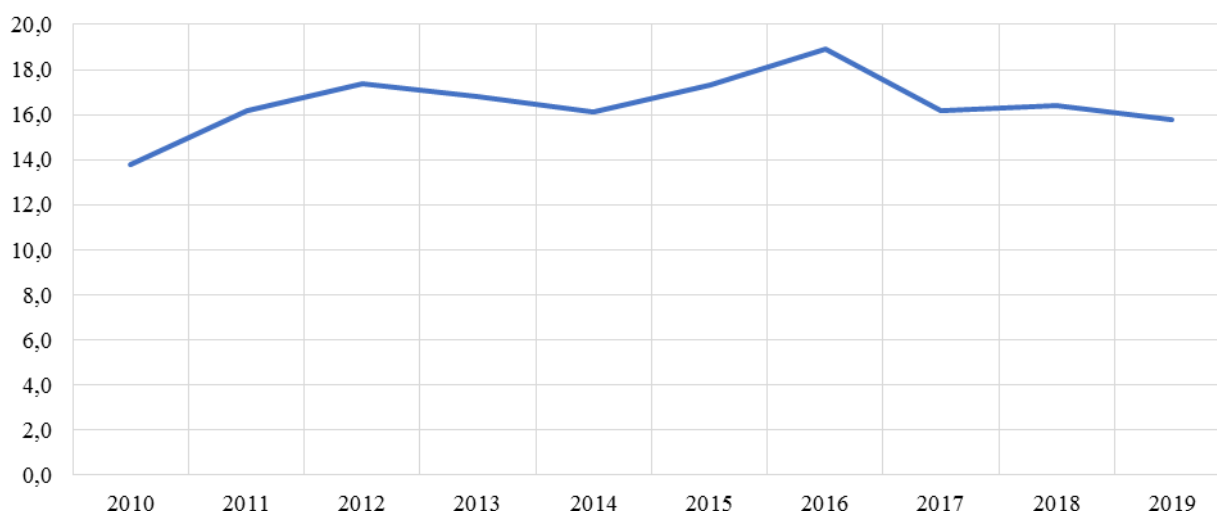


Рис. 3.1 Питома вага інноваційно-активних підприємств, %*

*побудовано автором на основі [206]

Максимальну кількість інноваційно-активних підприємств було зареєстровано у 2016 році – 18,9% від загальної кількості, що дещо перевищило попереднє найбільше значення 2012 року на рівні 17,4%. Питома вага підприємств цієї групи у останні роки досліджуваного періоду становила 15,8%.

Інноваційна активність підприємств відрізняється за регіонами України, про що свідчать дані таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розподіл інноваційно-активних підприємств за регіонами у 2019 році*

Регіон	Усього, одиниць	% до загальної кількості промислових підприємств
1	2	3
Україна	782	15,8
Вінницька	28	15,4
Волинська	11	10,4
Дніпропетровська	64	12,5
Донецька	27	13,0
Житомирська	24	14,0
Закарпатська	9	7,0
Запорізька	47	19,3
Івано-Франківська	22	16,9
Київська	41	11,9
Кіровоградська	20	19,4
Луганська	11	14,9
Львівська	44	12,8
Миколаївська	22	23,2
Одеська	33	16,5
Полтавська	32	16,6
Рівненська	20	13,9
Сумська	23	18,9
Тернопільська	29	29,9

1	2	3
Харківська	116	27,1
Херсонська	13	13,3
Хмельницька	10	6,6
Черкаська	30	18,6
Чернівецька	7	10,9
Чернігівська	11	8,7
Київ	88	16,3

*побудовано автором на основі [206]

У 2019 році серед загальної кількості промислових підприємств питома вага інноваційно-активних дорівнювала 15,8%, що становила 782 одиниць. Найбільшу кількість підприємств, що активно здійснювали інноваційну діяльність було зареєстровано у Харківській області – 116 одиниць, що становить 14,8% від їх загальної кількості в державі. Серед підприємств області майже кожне третє відносилось у 2019 році до інноваційно-активних (27,1%).

Більшу інноваційну активність мали лише підприємства Тернопільської області, серед яких питома вага цієї групи була 29,9%. Хоча таких підприємств у регіоні лише 29. Столичні підприємства неактивно здійснювали інноваційну діяльність у вказаний період. Лише 88 промислових підприємств, що становить 16,3% від усіх зареєстрованих вказано у статистичних даних як інноваційно-активні.

Серед підприємств Хмельниччини питома вага тих, що займались впровадженням та реалізацією інновацій найменша серед усіх регіонів і дорівнювала лише 6,6%.

Дещо більшою була лише частка інноваційно-активних становила 7%. Питома вага інноваційно-активних підприємств у Вінницькій області була незначно менша від середнього у державі – 15,4%.

Неоднаковим є галузевий розподіл інноваційно-активних підприємств (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Кількість інноваційно-активних підприємств за видами економічної діяльності у 2019 році

Вид економічної діяльності	Усього, одиниць	% до загальної кількості промислових підприємств
1	2	3
Промисловість	782	15,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	28	11,5
Переробна промисловість	693	17,2
виробництво харчових продуктів	131	14,6
виробництво напоїв	26	24,5
виробництво тютюнових виробів	1	16,7
текстильне виробництво	11	16,7
виробництво одягу	21	9,8
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	8	11,9
оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	12	6,8
виробництво паперу та паперових виробів	20	18,3
поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	11	20,4
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	3	15
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	34	19,8
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	30	47,6
виробництво гумових і пластмасових виробів	36	16,3

1	2	3
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	36	11,7
металургійне виробництво	21	16,3
виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	43	15,1
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	32	34,4
виробництво електричного устаткування	37	22,7
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	80	24,1
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	19	23,2
виробництво інших транспортних засобів	26	28
виробництво меблів	21	18,6
виробництво іншої продукції	14	18,4
ремонт і монтаж машин і устаткування	20	11,8
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	33	10,7
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	28	7,2

*побудовано на основі [206]

У переробній промисловості у 2019 році працювало 88% від загальної кількості промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність. Найбільш численною є група виробників харчових продуктів, а саме 131 підприємство, які віднесено до інноваційно-активних. Це становить 14,6% від усієї кількості зареєстрованих виробників цього виду економічної діяльності.

Водночас кожне друге підприємство, яке виготовляло основні фармацевтичні продукти і фармацевтичні препарати запроваджувало інновації у 2019 році. Кількість таких підприємств дорівнювала 30 одиниць.

Закономірно, що до виду економічної діяльності, який вимагає інноваційної активності, належить виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Частка інноваційно-активних підприємств за цим видом економічної діяльності дорівнювала 34,4% або 32 суб'єкти господарювання. Серед інших галузей машинобудування, питома вага підприємств, які здійснювали інновації коливалась у межах 22,7-28%. Так, серед виробників автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів до інноваційно-активних належало 19 підприємств. 37 підприємств, що займаються виготовленням електричного устаткування за встановленими критеріями були віднесені до інноваційно-активних, однак це становить лише 22,7 % від їх загальної кількості. При виробництві інших транспортних засобів 26 підприємств впроваджували інновації, що дорівнювало 28% від їх загальної кількості.

Промислові підприємства нерівномірно здійснювали впровадження інновацій (продукції або технологічні процеси) в свою діяльність (рис. 3.2).

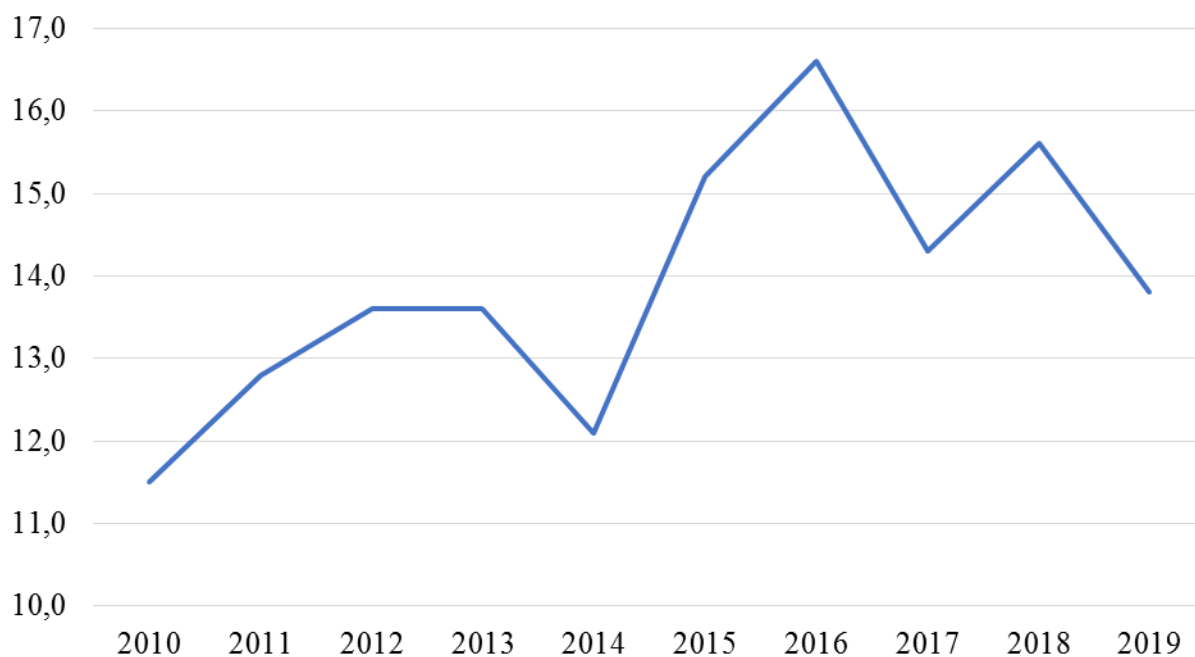


Рис. 3.2 Питома вага промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), %

*побудовано автором на основі [206]

Згідно із статистичними даними, частка підприємств, що впроваджували інновації протягом 2010-2019 років була максимальною у 2017 році і дорівнювала 16,6%. На кінець досліджуваного періоду, у 2019 році впроваджували інновації у виробництво 13,8% підприємств промисловості.

Традиційно вітчизняні підприємства впроваджують нову продукцію, а не технологічні процеси. Розподіл цих типів інновацій наведено на рис. 3.3.

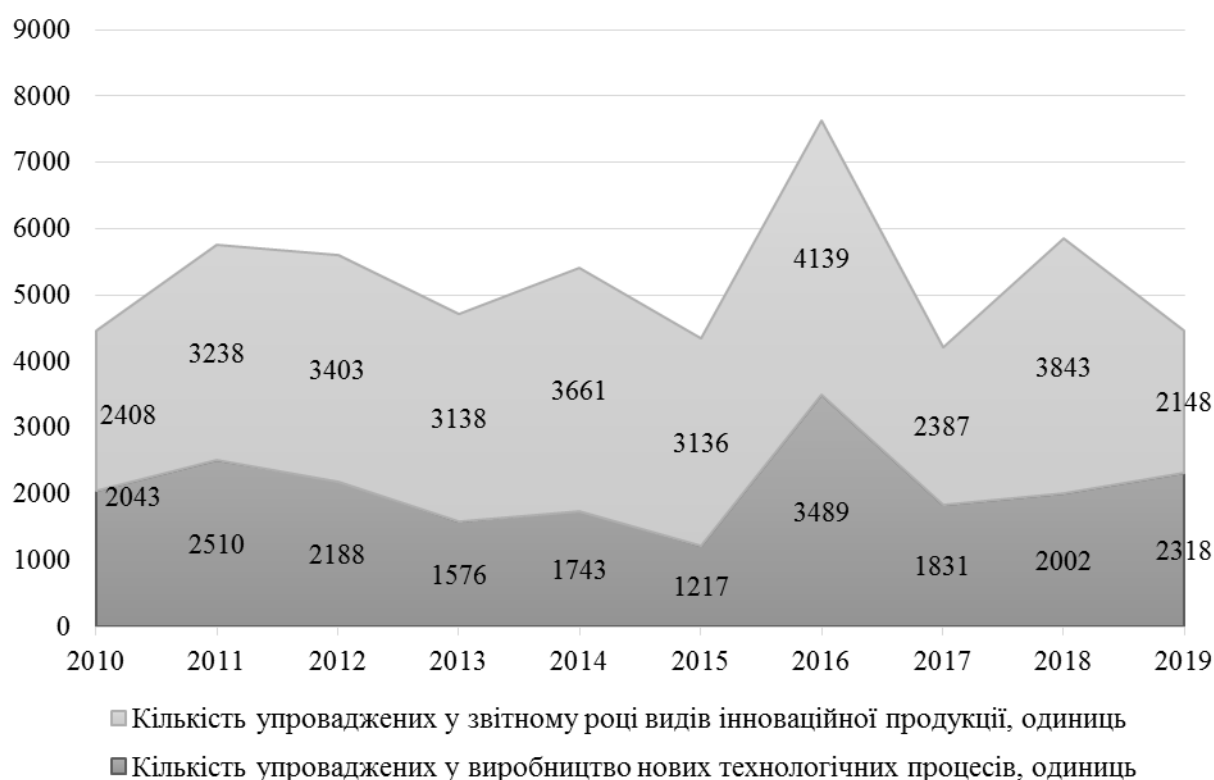


Рис. 3.3 Динаміка впроваджених промисловими підприємствами інноваційних видів продукції чи технологічних процесів, одиниць*

*побудовано автором на основі [206]

Як вже зазначалось раніше, найбільшу кількість інновацій було впроваджено у 2016 році. Це стосується і впровадження продуктових інновацій – на рівні 4139 одиниць, так і технологічних – 3489 одиниць, відповідно. І якщо протягом 2010-2019 років перевищення впровадження продуктових інновацій було в два рази (наприклад, 2014 рік), то у 2019 році різниця між видами інновацій дорівнювала 170 одиниць.

Статистичні дані дозволяють розподілити інноваційно-активні підприємства на групи залежно від напрямку реалізації інноваційних витрат (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Розподіл інноваційно-активних підприємств за напрямками інновацій*

	Внутрішні НДР	Зовнішні НДР	Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	Придбання інших зовнішніх знань	Інші
Україна	122	69	506	35	161
Вінницька	5	3	15	1	8
Волинська	—	—	6	1	2
Дніпропетровська	5	11	51	3	11
Донецька	5	5	20	2	5
Житомирська	2	—	15	—	4
Закарпатська	—	—	6	1	3
Запорізька	11	8	30	3	11
Івано-Франківська	3	1	11	—	3
Київська	4	3	31	3	12
Кіровоградська	3	1	10	1	3
Луганська	1	2	5	—	2
Львівська	7	2	28	5	15
Миколаївська	2	2	18	1	6
Одеська	3	1	29	2	6
Полтавська	7	5	22	1	7
Рівненська	2	2	16	2	2
Сумська	11	3	18	—	7
Тернопільська	2	—	25	—	3
Харківська	16	6	47	—	23
Херсонська	2	—	9	1	3
Хмельницька	—	—	5	—	1
Черкаська	5	1	14	—	—
Чернівецька	1	1	6	1	3
Чернігівська	3	—	7	—	3
Київ	22	12	62	7	18

*побудовано автором на основі [206]

У 2019 році в Україні основна кількість підприємств, здійснювали придбання машин та обладнання і програмного забезпечення (506 одиниць). Із цього числа найбільшу кількість становлять суб'єкти господарювання м. Київ, Дніпропетровської, Харківської областей (62, 51, та 47, відповідно). Лише 5 підприємств Хмельниччини у 2019 році придбали інноваційні машини, обладнання та програмне забезпечення.

Серед підприємств Вінниччини у 2019 році придбали машини, обладнання або програмне забезпечення 15 підприємств. Ще 191 підприємство здійснювало інноваційну діяльність завдяки фінансуванню проведення НДР робіт як внутрішніх, так і зовнішніх. Внутрішні НДР переважають і сформовані за рахунок підприємств столиці, Запорізької, Сумської, Харківської областей. В Хмельницькій області не було зафіксовано жодного випадку за таким типом інновацій. Що ж стосуються Вінницької області, то кількість підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність шляхом проведення внутрішніх НДР дорівнювала 15 одиницям.

Зовнішні НДР як напрям інновацій не є популярними. В Україні із усіх промислових підприємств лише 69 замовляло дослідження у сторонніх організацій, які можна віднести до інноваційних. При цьому 12 із них припадає на підприємства столиці і 11 на Дніпропетровську область. По 6 та 8 зовнішніх досліджень замовили підприємства запорізької та Харківської областей.

Придбання інших зовнішніх знань використовували як напрям інновацій лише 35 підприємств, із них п'яту частину становили столичні підприємства.

Хмельниччина найслабшим регіоном щодо впровадження усіх напрямів інновацій. Вінницька область використовували інші напрями інновацій для поліпшення своєї господарської діяльності. Кількість таких випадків використання у господарській діяльності у 2019 році дорівнювала 8 за 2019 рік.

Кількісні показники інноваційної активності доцільно розглядати у поєднанні із фінансовими показниками.

Інноваційна активність напряму пов'язана із фінансовими можливостями підприємства і основне, інноваційна діяльність вимагає понесення певних витрат. Важливими для аналізу є динаміка витрат та розподіл їх за напрямками (рис. 3.4).

Витрати на інновації підприємств у 2019 році дорівнювали 14220,9 млн грн. Це на 2010,8 млн грн або 16,8% ніж у попередньому 2018 році. Однак максимального значення показник досягнув у 2016 році, на рівні 23229,5 млн грн. У порівнянні із цим значенням, на кінець досліджуваного періоду обсяг витрат на інновації зменшився на 38%.

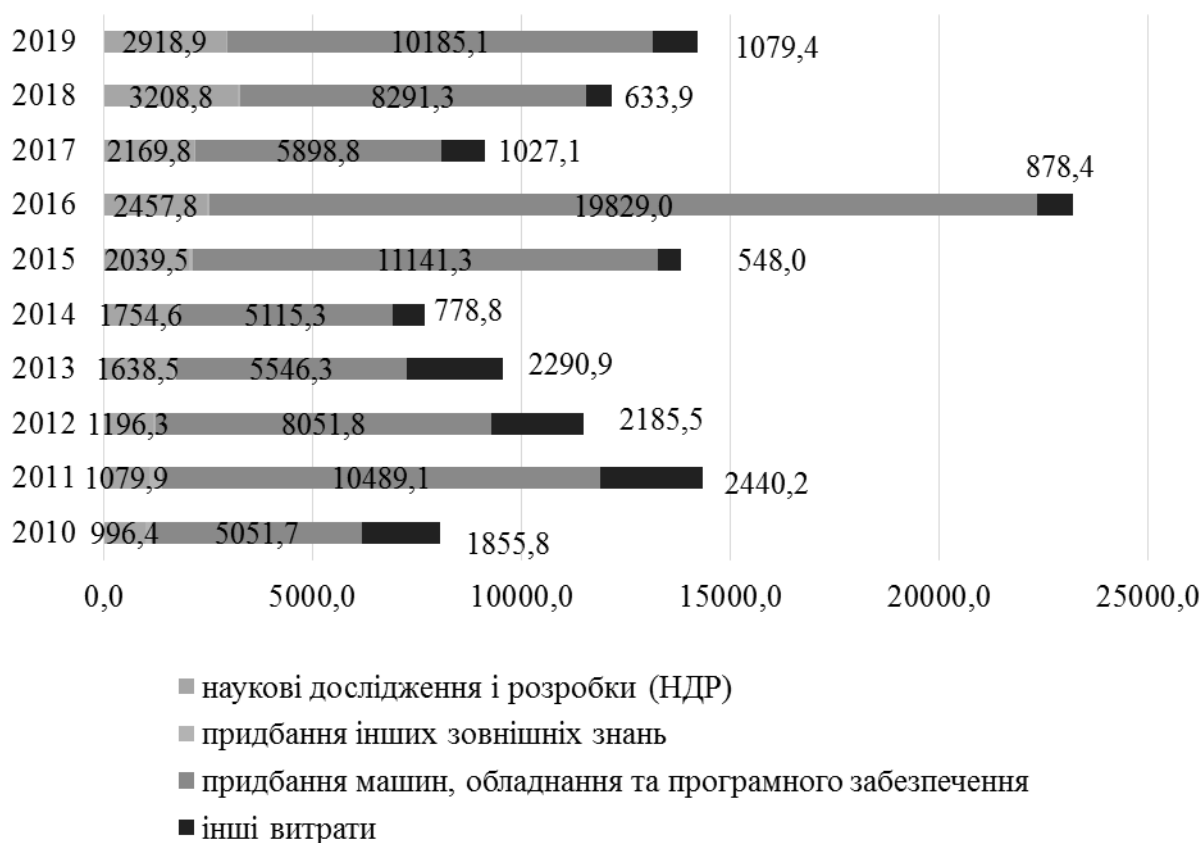


Рис. 3.4 Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності у 2010-2019 роках, млн грн

*побудовано автором на основі [206]

Максимальна інноваційна активність промислових підприємств у 2016 році відобразилась і на сумі витрат за різними напрямками у цей рік. Найбільшого значення досягли витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, що дорівнювало 19829 млн грн або 95% від усіх витрат на інновації. За період 2010-2019 роки вказані витрати збільшились із 5051,7 млн грн до 10185 млн грн або вдвічі.

Поступово збільшувались витрати на науково-дослідні розробки, що охоплювали як внутрішні, так і зовнішні НДР. Сума витрат на їх проведення зросла майже в три рази або з 996,4 млн грн на 1922 млн грн. Невеликі значення становили витрати на інші зовнішні знання серед вітчизняних підприємств.

Витрати на інновації серед регіонів теж істотно відрізняються рис. 3.5.

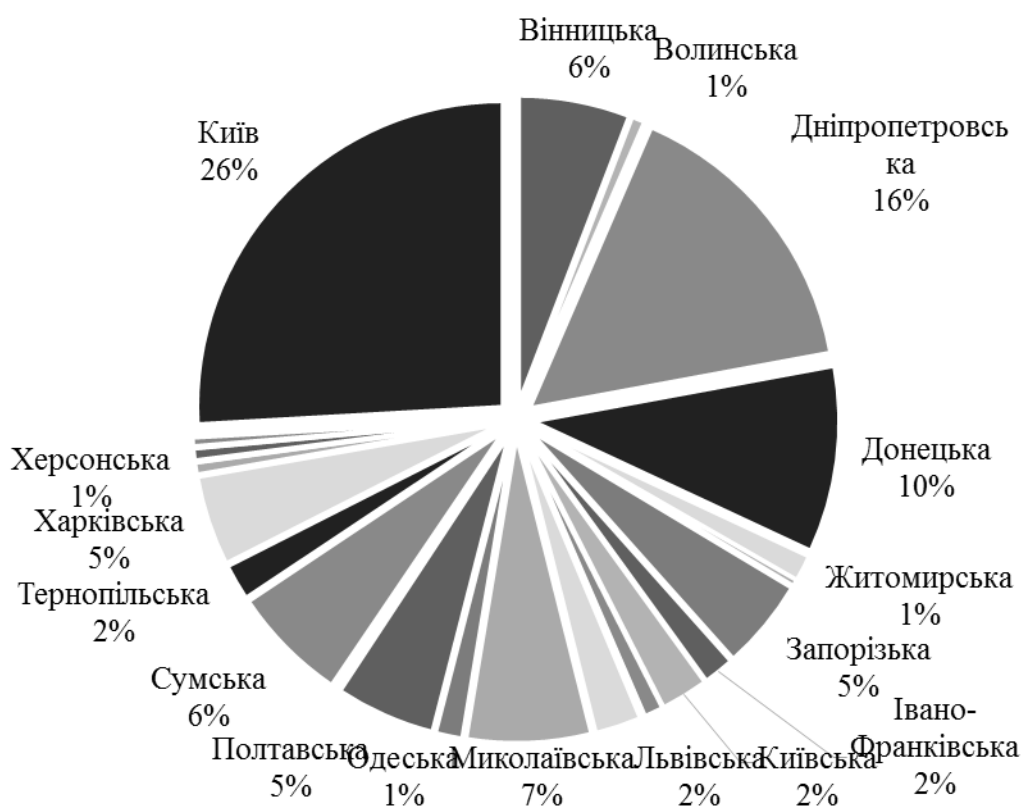


Рис. 3.5 Питома вага витрат на інновації за регіонами, % *

*побудовано автором на основі [206]

На рис. 3.5 наведено питому вагу витрат областей, які мають найбільші значення. Питома вага витрат на інновації окремих областей, у тому числі

Хмельницької становила менше 1%. Обсяг фінансових коштів витрачених на інновації у Хмельницькій області становив 15639,2 млн грн із 14220905,2 млн грн в Україні в цілому. Незважаючи на одні з найбільших кількісних показники інноваційної активності Харківщини, питома вага витрат цієї області у загальній величині є незначною – на рівні 5%, що становило 672151,6 млн грн.

У той час як поряд із Києвом, що має переважні кількісні показники активності, потрібно відмітити Дніпропетровську, Донецьку, Вінницьку, Запорізьку, Миколаївську, Полтавську та Сумську області. Сума витрат на інновації міста Київ дорівнювала 3684129,9 млн грн. Це свідчить про істотну відмінність у вартості впроваджених у регіонах інновацій. Питома вага витрат на інновації Вінницької області дорівнювала 6% або 832193,5 млн грн.

Витрати на інновації промислових підприємств відрізняються і за джерелом формування (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Джерела фінансування витрат на інновації промислових підприємств*

Роки	Власні кошти підприємств		Кошти державного бюджету		Коштів інвесторів-нерезидентів		Кошти інших джерел	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%
2010	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	30,0	771,9	9,6
2011	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,2	45,6
2012	7335,9	63,9	224,3	2,0	994,8	8,7	2925,6	25,5
2013	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2014	6540,3	85,0	344,1	4,5	138,7	1,8	672,8	8,7
2015	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	273,0	2,0
2016	22036,0	94,9	179,0	0,8	23,4	0,1	991,1	4,3
2017	7704,1	84,5	227,3	2,5	107,8	1,2	1078,3	11,8
2018	10742,0	88,2	639,1	5,2	107,0	0,9	692,0	5,7
2019	12474,9	87,7	556,5	3,9	42,5	0,3	1147,0	8,1

*побудовано автором на основі [206]

За період, що аналізується змінилась структура джерел фінансування витрат на інновації. Звичайно, власні кошти підприємства залишились основним джерелом. Їх частка у 2010 році дорівнювала 59,4%. Але за усі роки сума вкладених в інноваційну діяльність власних коштів промислових підприємств збільшилась на 7699,7 млн грн. Як наслідок на кінець досліджуваного періоду, їх питома вага досягла 87,7%.

У 2010 році за рахунок інвесторів-нерезидентів фінансувалась третина витрат на інновації, що здійснювались промисловими підприємствами. Однак в наступні роки, за винятком 2012-2013 років, таке фінансування не здійснювалось. Тобто міжнародна співпраця в інноваційній сфері внаслідок впливу різноманітних факторів не відбувалась.

Кошти інших джерел мали більше значення у 2011-2012 роках, а у 2019 році їх сума становила 1147 млн грн або 8,1% від загальної величини.

Серед інноваційно-активних підприємств потрібно відокремлювати ті, які реалізовували інноваційну продукцію (таблиця 3.5). Серед українських підприємств інноваційну продукцію реалізовували 8.9% від усіх зареєстрованих. Важливо також врахувати те, що серед вказаних підприємств 85% реалізовували інноваційну продукцію нову лише для себе. І тільки 114 підприємств в державі реалізовували продукцію нову для ринку. Знову ж таки, вітчизняного ринку.

Поміж областей та м. Київ лише деякі мали значення більші за загальнодержавні. Зокрема, це Вінницька, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Черкаська області. У Вінницькій області 18 підприємств реалізовували інноваційну продукцію, що становить 9,9% від загальної кількості промислових підприємств. З цієї кількості 13 підприємств або третина реалізовували продукції нову лише для себе. Інші, у тому числі і Хмельниччина, мали ще менші значення показників реалізації інноваційної продукції. Лише одне підприємство реалізовувало продукції нову для ринку і ще 6 – нову для себе.

Розподіл підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію за регіонами

Регіон	Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги)		У тому числі	
	усього, одиниць	% до загальної кількості промислових підприємств	нову для ринку	нову лише для підприємства
Україна	442	8,9	114	375
Вінницька	18	9,9	6	13
Волинська	8	7,5	3	6
Дніпропетровська	19	3,7	4	16
Донецька	14	6,7	3	13
Житомирська	10	5,8	2	9
Закарпатська	4	3,1	—	4
Запорізька	25	10,3	6	23
Івано-Франківська	15	11,5	2	13
Київська	24	7	6	22
Кіровоградська	15	14,6	2	13
Луганська	6	8,1	1	6
Львівська	24	7	9	20
Миколаївська	8	8,4	—	8
Одеська	14	7	2	13
Полтавська	15	7,8	2	15
Рівненська	7	4,9	1	6
Сумська	15	12,3	5	13
Тернопільська	12	12,4	6	8
Харківська	89	20,8	24	74
Херсонська	8	8,2	3	7
Хмельницька	7	4,6	1	6
Черкаська	24	14,9	5	20
Чернівецька	5	7,8	—	5
Чернігівська	9	7,1	4	6
Київ	47	8,7	17	36

*побудовано автором на основі [206]

Обсяги витрат на інновації є абсолютною величиною, яка не дає відповіді на питання їх результативності та ефективності. З цією метою

необхідно розглядати співвідношення витрат на інновації та обсягу реалізованої продукції.

Співвідношення витрат на інновації промислових підприємств і загального обсягу реалізованої промислової продукції за 2010-2019 роки не перевищувало 1%, за винятком 2011 року, коли значення показника досягло 1,3%. У 2019 році співвідношення витрат до обсягу реалізованої промислової продукції дорівнювало 0,5%. Така інформація не є достатньою. Тому варто розраховувати співвідношення витрат на інновації до обсягу реалізованої інноваційної продукції.

Так, відношення витрат на інновації до обсягу реалізованої інноваційної продукції у % коливалось у досліджуваному періоді між 23,9 до 59,9% (рис. 3.6).

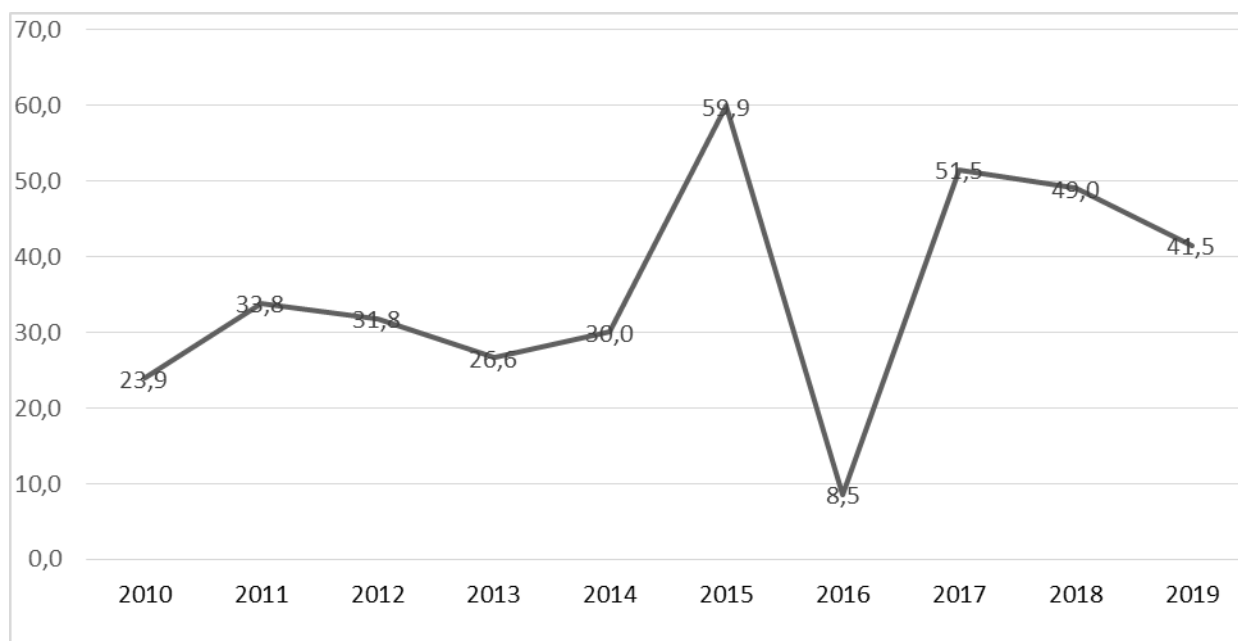


Рис. 3.6 Частка витрат на інновації у обсягах реалізованої інноваційної продукції, %

*побудовано автором на основі [206]

Відповідно до рис. 3.6 мінімальні значення цього показники розраховано для 2016 року. Після 2015 року, у якому витрати на інновації

становили 59,9% від вартості обсягу реалізованої інноваційної продукції, значення співвідношення зменшилось до 41,5% у 2019 році.

Результативним показником інноваційної діяльності підприємств є обсяг реалізованої інноваційної продукції та його частка в загальному обсязі промислової продукції (рис. 3.7).

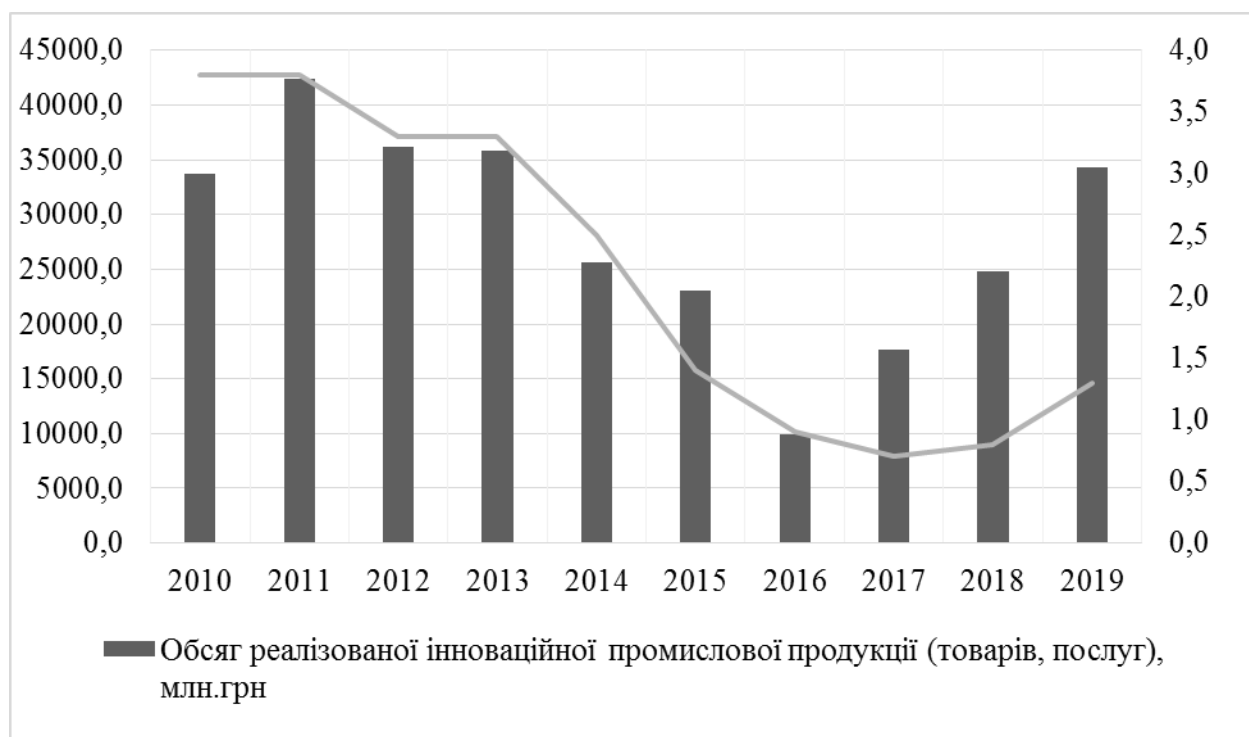


Рис. 3.7 Динаміка обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції у 2010-2019 роках, млн грн

*побудовано автором на основі [206]

Обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2010-2019 роках суттєво коливався: від максимального 42386,7 млн грн у 2011 році до 17714,2 млн грн. Та у 2019 році повернувся до значення 34264,9 млн грн. Однак, інноваційна продукція вітчизняних підприємств становить менше 4% від загального обсягу реалізованої продукції. Крім того, за 2010-2019 роки її питома вага зменшилась з 3,8% до 1,3%.

У цілях сталого розвитку України визначено ряд показників, які потрібно досягти в інноваційній сфері та розвитку персоналу.

Частка інноваційної продукції у обсягах реалізованої продукції визначена у цілях сталого розвитку на 2020 рік встановлена на рівня 5%.

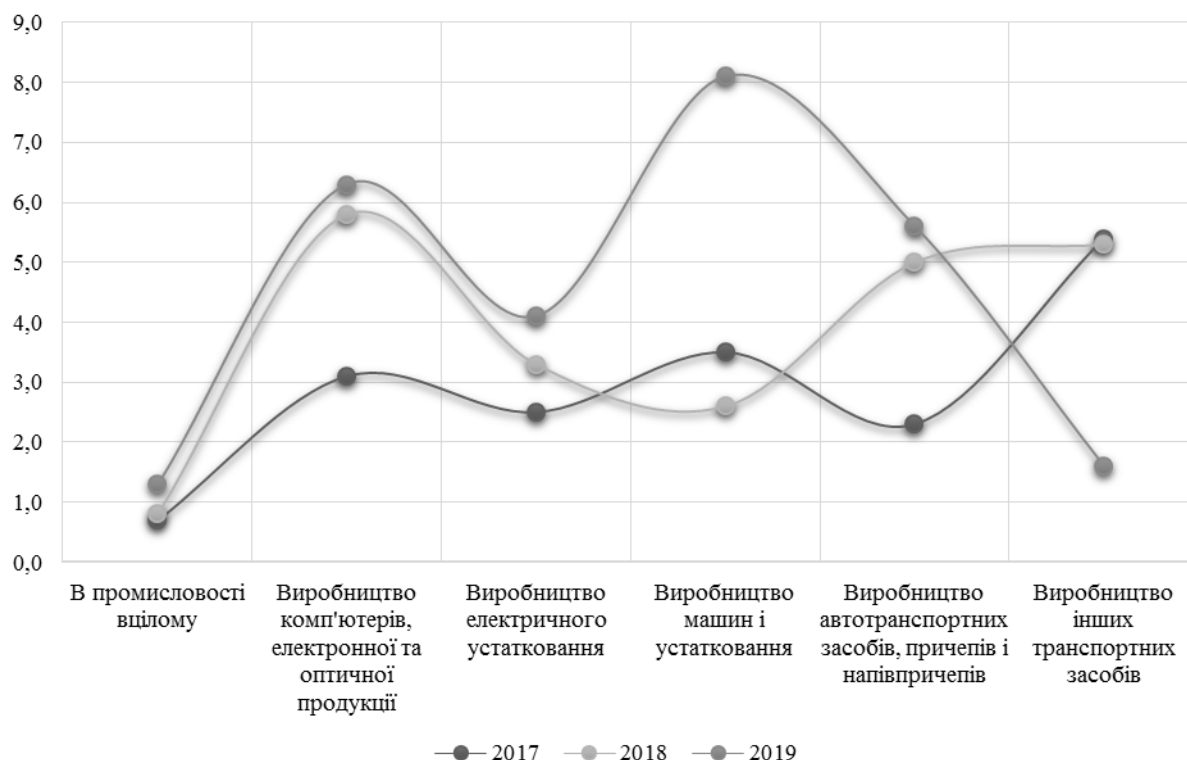


Рис. 3.8 Частка інноваційної продукції у обсязі реалізованої продукції підприємств машинобудування у 2017-2019 роках, %*

*побудовано автором на основі [206]

Однак як показує рис. 3.8 – ця ціль не була реалізована на рівні держави по промисловості в цілому. Машинобудівна галузь мала кращі значення показника у 2017-2019 роках. Результати 2019 року перевищували результати попередніх періодів за винятком виробництва інших транспортних засобів. Частка інноваційної продукції для цієї підгалузі зменшилась із 5,4% у 2017 році до 1,6% у 2019 році.

До середньо і високотехнологічного сектору переробної промисловості за даними української статистики серед галузей економічної діяльності належать виробництво електричного устаткування; машин та устаткування; автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів; інших транспортних засобів відповідно до КВЕД.

Частка доданої вартості у загальній доданій вартості за витратами виробництва цього сектору у 2015 році становила 4,7%, а вже у 2019 році зменшилась до 3,8%.

Таблиця 3.6

Частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств*

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення
Частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств, які належать до:						
- середньовисокотехнологічного сектору переробної промисловості, %	4,7	3,3	3,4	3,8	3,8	-0,9
- високотехнологічного сектору переробної промисловості %	1,9	1,9	1,7	1,4	1,2	-0,7

*побудовано автором на основі [206, 301]

До високотехнологічного сектору переробної промисловості належать поряд із іншими галузями такі підгалузі машинобудування як виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування відповідно до КВЕД, у загальній доданій вартості за витратами виробництва. Частка доданої вартості цієї групи галузей вітчизняної промисловості не перевищувала 2% у 2015-2020 роках. На початку періоду, що аналізується у 2015-2016 роках, значення було максимальним – на рівні 1,9. Але поступове зменшення у наступні роки обумовило загальне зменшення на 0,7%. Цільовим орієнтиром у межах цілей сталого розвитку є частка на рівні 5% у 2020 році.

Ще одним плановим цільовим орієнтиром є чисельність працівників зайнятих у цих секторах (рис. 3.9).

У вказаних секторах економіки працює 21% працівників. Щоправда цільовий орієнтир, встановлений для цього показника відповідно до стратегії сталого розвитку України на 2020 рік дорівнював 26%.

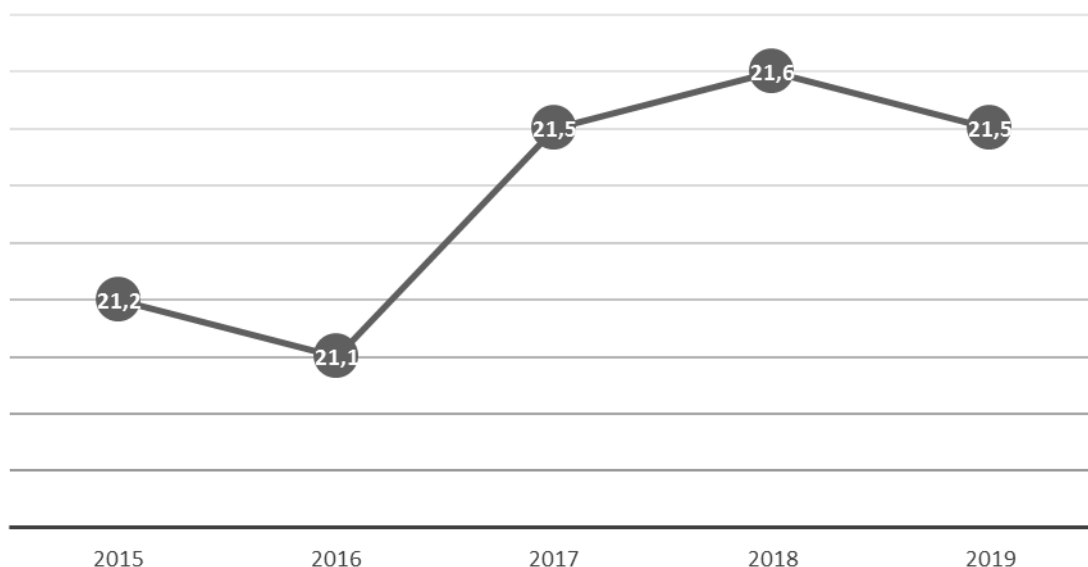


Рис. 3.9 Частка працівників, зайнятих на підприємствах, які належать до високо- та середньотехнологічних секторів переробної промисловості України у 2015-2019 роках, %*

*побудовано автором на основі [206, 301]

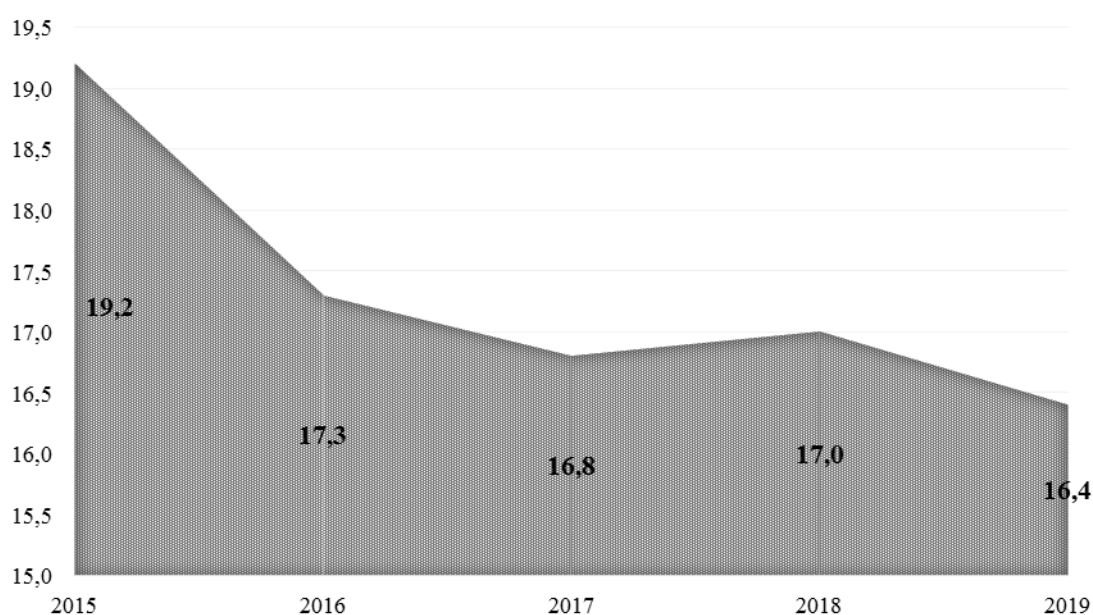


Рис. 3.10 Частка експорту товарів з використанням у виробництві технологій високого та середньовисокого рівня в загальному обсязі експорту товарів, %*

*побудовано автором на основі [206, 301]

На рис. 3.10 вказано динаміку питомої ваги експорту товарів з використанням у виробництві технологій високого та середньовисокого секторів у 2015-2019 роках. Як свідчать статистичні дані, частка продукції цих секторів зменшилась із 19,2 до 16,4%. Вказані значення менші від цільового показника, що встановлений у цілях сталого розвитку на рівні 25%.

Проведений аналіз опирається на статистичні дані, які оприлюднює Державна служба статистики України [2]. Однак привертає увагу, типова проблема, вітчизняної статистики – неспівставність інформації за тривалі періоди. Так, до 2015 року обстеження щодо впровадження інновацій здійснювалось на всіх без винятку юридичних особах (промислових підприємствах), а з 2015 року ця інформація узагальнювалась лише по юридичних особах із кількістю працівників 50 осіб і більше.

Крім того, потрібно зауважити відсутність у вказаних матеріалах інформації по фізичних-особах підприємцях, а також юридичних особах, що мають чисельність працівників менше 50 осіб. Взагалі інформація про інноваційну активність малого і середнього бізнесу в Україні, є недостатньою.

То ж варто відмітити низьку інноваційну активність вітчизняних підприємств. Відсутність надходжень фінансових коштів від іноземних респондентів внаслідок політичної та економічної нестабільності. Незадіяність держави у процесі становлення вітчизняної економіки як повноправного гравця міжнародного ринку інноваційної продукції.

За таких умов, єдиними рушієм, що може вплинути на рівень інноваційного розвитку є персонал підприємств, розвиваючи який можна досягнути покращення не лише на мікро, а й на макрорівні. Однак, розвиток персоналу підприємств перебуває під впливом факторів зовнішнього середовища, які не залежать від менеджменту підприємства проте повинні враховуватись ним.

3.2 Стан середовища функціонування інноваційно-активних підприємств та систем оцінки розвитку персоналу за міжнародними рейтингами

Розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства є елементом загальної системи управління підприємством, що не є ізольованим, а отже перебуває під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища, які було розглянуті нами у першому розділі.

Серед переліку факторів, які впливають на можливості розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства, є такі, що характеризують рівень розвитку економіки в цілому і не залежать від окремого підприємства. Це зокрема, загальний стан економіки, політична ситуація, стабільність законодавства, проведення реформ. Окрім цього переліку є ще чинники, пов'язані із інноваційною складовою економіки конкретної держави. Для огляду вказаних факторів пропонуємо використати міжнародні рейтинги, що характеризують рівень розвитку вітчизняної економіки, її інноваційних можливостей. У більшості із них окремим критерієм для оцінки можливостей розвитку економіки, є людський капітал, що безпосередньо пов'язано із завданнями нашого дослідження.

Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index, GII) публікується спільно Корнельським університетом, INSEAD, та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (BOIB). Визнаючи, що інновації є ключовим рушієм економічного розвитку, GII прагне забезпечити рейтинг інновацій та різносторонній аналіз, який охоплює близько 130 економік [332].

Глобальний індекс інновацій – це рейтинг інноваційних можливостей та результатів світової економіки. Він вимірює інновації на основі критеріїв, які охоплюють установи, людський капітал та дослідження, інфраструктуру, кредит, інвестиції, зв'язки; створення, поглинання та розповсюдження знань; творчі результати.

GII має два субіндекси: субіндекс інноваційних можливостей та субіндекс інноваційних результатів, а також сім критеріїв (опор), кожен з яких складається з трьох компонентів [332].

На рис. 3.11 наведено позиції України в Глобальному індексі інновацій у 2018-2020 роках в цілому та в розрізі субіндексів.

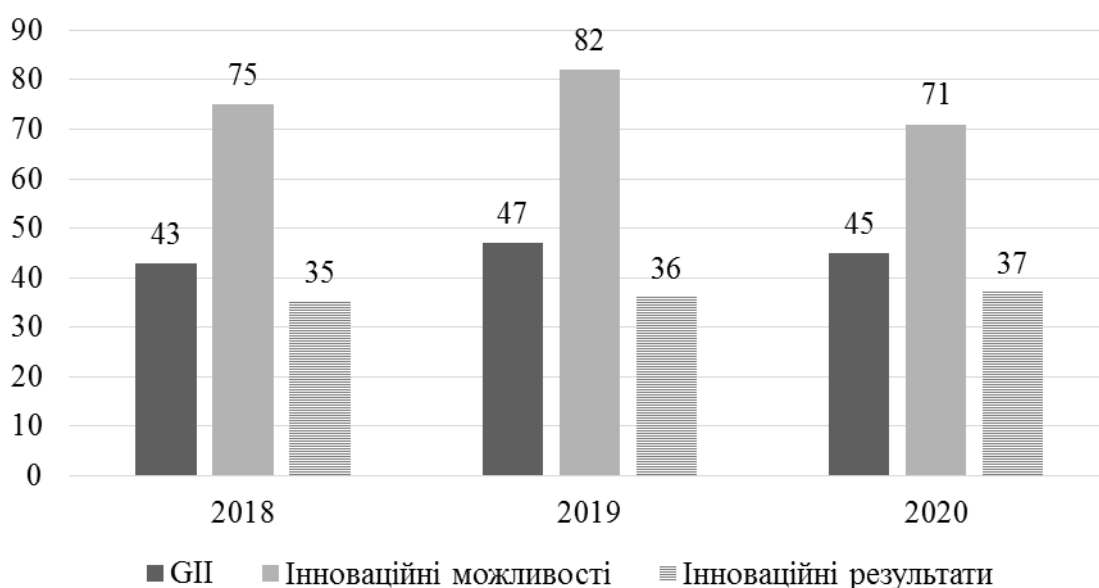


Рис. 3.11 Позиції України в Глобальному індексі інновацій у 2018-2020 роках*

*побудовано автором на основі [332].

Серед 126 країн у Глобальному індексі інновацій Україна займала 45 позицію у 2020 році. Це значення на 2 пункти гірше попереднього періоду, та на рівні 2018 року. У всі три роки рейтинг за субіндексом інноваційні результати був значно вищий за субіндекс інноваційних можливостей. Але за весь період відбулося погіршення позицій за субіндексом інноваційних результатів із 35 до 37 місця, та покращення індексу інноваційних можливостей із 75 до 75 місця.

Усі країни, що оцінюються в Глобальному індексі інновацій групують за рівнем доходу. Серед групи країн з рівнем доходу нижче середнього Україна має високі показники у шести із семи опор GII: інститути, людський

капітал та наука, інфраструктура, розвиток бізнесу, розвиток технологій та економіки знань, які є вищими за середній рівень для групи з низьким рівнем доходу. У той же час за таким параметром як «розвиток внутрішнього ринку» Україна має нижчий показник від середнього у своїй групі.

З точки зору нашого дослідження є важливою оцінка інноваційних можливостей держави, адже вона враховує інститути, інфраструктурні можливості, ринкові та розвиток людського капіталу. У таблиці 3.7 наведено оцінку інноваційних можливостей України у 2019-2020 роках.

Таблиця 3.7

**Інноваційні можливості України відповідно до Глобального індексу
інновацій у 2019-2020 роках***

Показники ГІІ	2019		2020	
	бал	місце	бал	місце
1. Інститути	53,9	96	55,6	93
1.1. Політична ситуація	38,8	110	44,5	105
1.1.1 Політична та операційна стабільність	45,6	125	51,8	123
1.1.2 Ефективність уряду	35,4	95	40,9	93
1.2. Регуляторне середовище	61,4	78	61,0	76
1.2.1 Нормативна якість	33,3	94	36,0	88
1.2.2 Верховенство права	27,6	107	28,0	109
1.2.3 Вартість звільнення з посади	13,0	42	13,0	41
1.3. Бізнес-середовище	61,4	99	61,2	104
1.3.1 Легкість започаткування бізнесу	91,1	48	91,1	52
1.3.2 Простота врегулювання неплатоспроможності	31,7	115	31,4	117
2. Людський капітал і наука	35,6	51	40,5	39
2.1. Освіта	55,1	43	56,9	23

1	2	3	4	5
2.2. Вища освіта	40,6	37	43,9	32
2.3. Дослідження та розробки (R&D)	11,2	54	20,5	44
3. Інфраструктура	36,0	97	33,1	94
3.1. Інформаційно-комунікаційні технології	58,0	81	58,8	82
3.2. Загальна інфраструктура	26,2	95	20,2	95
3.3. Екологічна стійкість	23,9	120	20,2	99
4. Розвиток внутрішнього ринку	43,3	90	42,1	99
4.1. Доступність кредитування	30,5	91	35,3	86
4.2. Інвестиції	31,6	115	23,8	121
4.3. Торгівля і конкуренція	67,8	42	67,2	45
5. Розвиток бізнесу	34,8	47	29,5	54
5.1. Інтелектуальні працівники	45,4	45	39,0	47
5.2. Зв'язки в інноваційній системі	27,4	55	18,8	81
5.3. Поглинання (абсорбція) знань	31,7	73	30,6	59

*побудовано автором на основі [332].

На 5 позицій погіршилась позиція України за критерієм бізнес-середовища у межах опори інститути Глобального індексу інновацій, із 99 до 104 місця. Це обумовлено погіршенням ситуації із правилами започаткування бізнес, та і з врегулюванням неплатоспроможності.

Глобальний індекс інновацій у якості одного із факторів, що визначають інноваційні можливості розглядає освіту і науку. Потрібно зауважити, що саме людський капітал та наука, отримують найвищі оцінки серед субіндексу інноваційні можливості (51 позиція у 2019 році та 39 позиція у 2020 році).

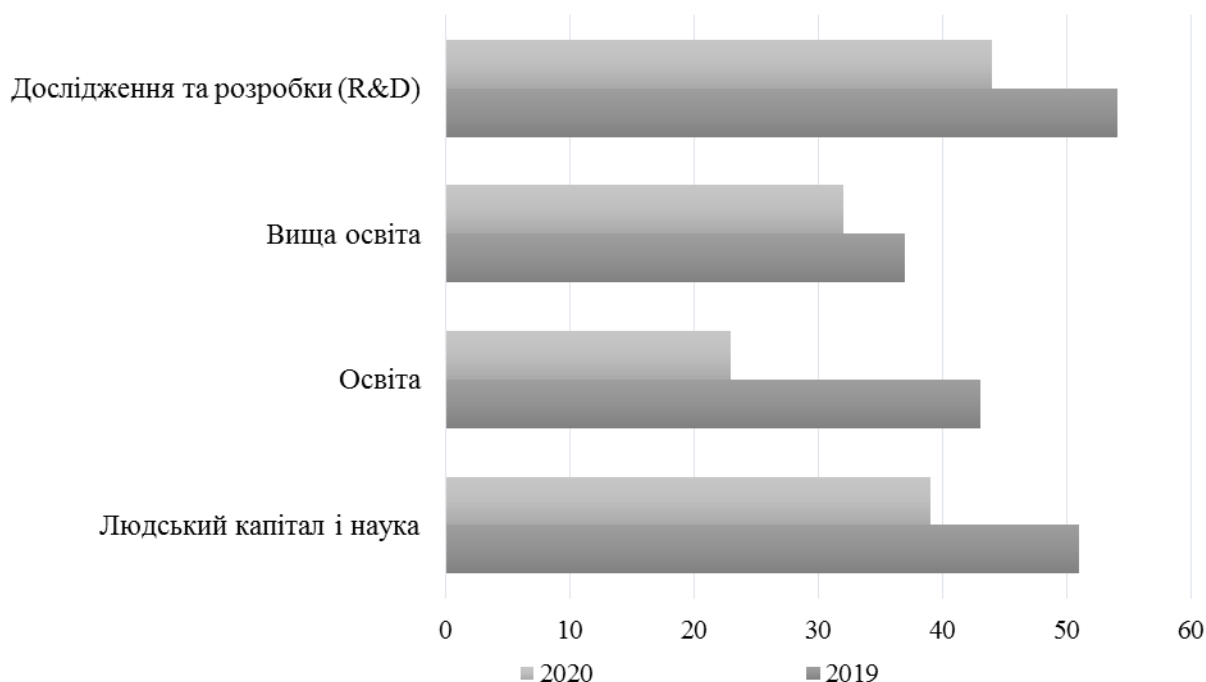


Рис. 3.12 Позиції України в Глобальному індексі інновацій за розвитком людського капіталу та науки у 2019-2020 роках*

* побудовано автором на основі [332].

У 2020 році відбулося покращення позицій за критерієм «людський капітал і наука» за кожним із субіндексів. Найбільший стрибок із 43 на 23 місце Україна здійснила за критерієм «освіта». На 10 позицій, до 44 місця піднялась наша держава за критерієм «дослідження та розробки», і ще на 5 позицій за критерієм вища освіта.

Оцінка інфраструктури за методикою Глобального індексу інновацій дорівнювала лише 36 балів у 2019 році та 33,1 бала у 2020 році. Це лише 97 та 94 місце у рейтингу. У межах цього критерію низькими є і екологічна стійкість (99 позиція у 2020 році), і загальна інфраструктура (95 позиція), і інформаційно-комунікаційні технології (82 позиція).

У межах критерії «розвиток внутрішнього ринку», за яким Україна мала 90 місце у 2019 році та опустилась до 99 у 2020 році, здійснюється оцінювання за напрямками доступність кредитування, інвестиції, торгівля і конкуренція.

Дуже низьким, на рівня 121 позиції із 126 країн, що оцінювалися, є рейтинг України за показником «інвестиції». Доступність кредитування оцінювалась лише у 30,5 бали у 2019 році та 35,3 бали у 2020 році.

Відповідно до мети і завдань нашого дослідження дуже важливим є оцінка опори «розвиток бізнесу». У межах якої відокремлюють такі компоненти як:

- інтелектуальні працівники, позиція за цим критерієм дорівнює 45 у 2019 році та 47 у 2020 році;

- зв'язки в інноваційній системі, що оцінюється лише на 27,4 бали у 2019 році та 18,8 бали у 2020 році. За рік рейтинг за таким важливим для нашого дослідження критерієм погіршився на 26 позицій;

- абсорбція знань оцінювалась на рівні 73 місця у 2019 році, та покращилась 24 позиції.

Інноваційні результати за рейтингом GII включають напрями «знання та технології», а також «творчі результати» (таблиці 3.8 та 3.9).

Загальний рейтинг України за напрямом «знання і технології» у 2020 році дорівнював 35,1 бал або 25 місце. Значення цієї опори сформовано за рахунок трьох компонентів: створення знань, вплив знань та розповсюдження знань. Найкращу оцінку українська економіка отримала за створення знань – 23 позиція у рейтингу. Вплив знань міжнародними експертами було оцінено на рівні 28,7 балів або 45 місце серед 126 країн. Найменші значення у межах цього компоненту було отримано за створення нового бізнесу та високо- та середьотехнологічне виробництво.

Нарешті розповсюдження знань було оцінено на рівні 32 позиції у рейтингу. При цьому високе 9 місце було отримано за експорт інформаційно-комунікаційних технологій і аж 96 місце за вихідні прямі інвестиції.

Оцінка України за критерієм «творчі результати» у 2020 році дорівнювала 29,9 бали або 44 місце.

**Оцінка за напрямом «знання та технології» Глобального індексу
інновацій***

Показник	Значення	Ранг
6. Знання та технології	35,1	25
6.1 Створення знань	41,6	23
6.1.1 Патенти за походженням/ ВВП (ПКС) млрд \$	5,4	20
6.1.2 РСТ патенти за походженням / ВВП (ПКС) млрд \$	0,5	36
6.1.3 Корисні моделі за походженням / ВВП (ПКС) млрд \$	23,0	1
6.1.4 Наукові та технічні статті / ВВП (ПКС) млрд \$	9,5	55
6.1.5 Цитування документів Н-індекс	16,8	50
6.2 Вплив знань	28,7	45
6.2.1 Рівень зростання ВВП (ПКС) / працівника, %	2,4	39
6.2.2 Створення нового бізнесу / тис. населення	1,7	61
6.2.3 Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	0,0	19
6.2.4 ISO 9001 сертифікати якості / ВВП (ПКС) млрд \$	4,5	58
6.2.5 Високо- та середьотехнологічне виробництво, %	16,8	61
6.3 Розповсюдження знань	35,0	32
6.3.1 Оплата за інтелектуальну власність, % від обсягів торгівлі	0,1	46
6.3.2 Експорт високотехнологічної продукції, % від обсягів торгівлі	1,9	56
6.3.3 Експорт інформаційно-комунікаційних технологій, % від обсягів торгівлі	5,4	9
6.3.4 Вихідні прямі інвестиції, % ВВП	0,2	96

*побудовано автором на основі [332]

Узагальнений результат сформований за компонентами «нематеріальні активи», «креативні товари та послуги», «онлайн-творчість». Оцінки за цими рейтингами дуже відрізняються. Так, за компонентом «нематеріальні активи» позиція України 23 місце, за «креативні товари та послуги» лише 95 позиція, а за «онлайн-творчість» відповідно 39 позиція.

Таблиця 3.9

Оцінка за напрямом «творчі результати» Глобального індексу інновацій

Показник	Значення	Ранг
7. Творчі результати	29,9	44
7.1 Нематеріальні активи	42,8	23
7.1.1 Торгові марки за походженням / ВВП (ПКС) млрд \$	131,1	5
7.1.2 Глобальна вартість брендів, том 5000, %ВВП	1,3	79
7.1.3 Промисловий зразок за походженням / ВВП (ПКС) млрд \$	13,5	8
7.1.4 Створення інформаційно-комунікаційних технологій та організаційних моделей,	55,6	58
7.2 Креативні товари та послуги	6,6	95
7.2.1 Експорт культурних та креативних послуг, % від обсягів торгівлі	0,5	48
7.2.2 Вітчизняні фільми / млн населення	0,6	99
7.2.3 Ринок розваг та медіа / тис. населення	-	-
7.2.4 Видавництва та інші медіа / % виробництва	0,8	70
7.2.5 Експорт креативних товарів, % від обсягів торгівлі	0,2	80
7.3 Онлайн-творчість	27,3	39
7.3.1 Загальні домени високого рівня / тис. населення	4,5	56
7.3.2 Національні домени верхнього рівня	5,1	54
7.3.3 Редагування Вікіпедії / млн населення	67,7	43
7.3.4 Створення мобільних застосунків, ВВП (ПКС) млрд \$	33,8	15

*побудовано автором на основі [332]

Ще одним міжнародним рейтингом, який містить оцінку факторів зовнішнього середовища та можливості людського розвитку є Глобальний індекс конкурентоспроможності за даними Всесвітнього економічного форуму.

За матеріалами звіту «The Global Competitiveness Report 2019», Україна посіла 85 позицію в рейтингу серед 141 досліджуваної країни. Оцінка здійснювалась за 12 субіндексами, які згруповані за такими напрямками:

сприятливі умови; людський капітал; ринки; інноваційна екосистема. Індикатори розраховуються на основі статистичних даних та результатів опитувань.

У звіті 2020 року, що має назву «Звіт про глобальну конкурентоспроможність» за 2020 рік: як просуваються країни на шляху до одужання за жодним із вказаних індикаторів Україна не входила до 100 країн.

Стабільність макроекономічного середовища є важливою для бізнесу і, отже, важливою для загальної конкурентоспроможності країни. Хоча, безумовно, що макроекономічна стабільність сама по собі не може підвищити продуктивність окремої держави, але макроекономічний безлад шкодить економіці. Однак, за критерієм макроекономічної стабільності Україна займає лише 133 місце серед 141 держав.



Рис. 3.13 Рейтинг України за 12 критеріями Глобального індексу конкурентоспроможності у 2018-2019 роках*

*побудовано автором на основі [282]

Такі ж невисокі позиції за критеріями «фінансова система» та «інституції». Ефективний фінансовий сектор розподіляє ресурси, що заощаджуються громадянами, а також тими, що надходять в економіку з-за кордону, з найпродуктивнішим використанням. Він спрямовує ресурси до підприємницьких або інвестиційних проектів з найвищими очікуваними показниками прибутковості, а не до політично пов'язаних. Таким чином, ретельна та правильна оцінка ризику є ключовим елементом надійного фінансового ринку. Водночас діяльність української фінансової системи є неефективною, що відповідає 136 позиції у світовому рейтингу з 141 країни у 2019 році. Привертає увагу стрімке погіршення даного показника проти попереднього періоду.

Інституційне середовище визначається правовими та адміністративними рамками, в яких приватні особи, фірми та уряди взаємодіють для отримання багатства. Якість установ сильно впливає на конкурентоспроможність та зростання. Діяльність вітчизняних інституцій теж була стримуючим фактором, що оцінюються відповідно 104 позицією серед усіх досліджуваних економік у 2019 році.

Вказаний рейтинг дозволяє оцінити ринкові фактори впливу на діяльність господарських суб'єктів, конкурентоспроможність держави в цілому. Так, окремими критеріями є «ринок товарів», «ринок праці» та «розмір ринку». Якщо розмір ринку цілком закономірно не зазнав змін, то за обома іншими критеріями відбулося покращення позицій.

Країни з ефективними товарними ринками мають хороші позиції для випуску оптимального поєднання товарів та послуг, враховуючи їхні конкретні умови попиту та пропозиції, а також для забезпечення того, щоб цими товарами можна було найбільш ефективно торгувати. За критерієм «ринок товарів» Україна піднялась із 73 до 57 місця.

За критерієм «ринок праці» покращення становило 7 позицій, з 66 до 59 місця відповідно. Ефективність та гнучкість ринку праці мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб можливості працівників були найкраще

використані в економіці та забезпечені стимулами для того, щоб докласти максимум зусиль для своєї роботи. Крім того, ринки праці повинні бути гнучкими для швидкого переходу працівників з однієї сфери економічної діяльності в іншу.

У той же час варто відмітити, що найвище місце (44 у 2019 році) Україна отримала за критерієм «навички». За цим критерієм оцінюються вища освіта та підготовка фахівців, що мають вирішальне значення для економік, які хочуть рухатися вгору ланцюжком створення вартості за межі простих виробничих процесів та продуктів. Зокрема, сучасна глобалізуюча економіка вимагає від країн виховувати групи добре освічених працівників, здатних виконувати складні завдання та швидко пристосовуватися до мінливого середовища та нових потреб виробничої системи. Цей критерій вимірює рівень охоплення середніми та вищими навчальними закладами, а також якість освіти за оцінкою керівників підприємств. Також враховується ступінь підготовки персоналу через важливість професійного та постійного навчання на виробництві, яким у багатьох країнах нехтують, для забезпечення постійного підвищення кваліфікації робітників.

Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index) готує Міжнародна бізнес-школа INSEAD у партнерстві з Adecco Group і Інститутом лідерства людського капіталу (HCLI) Сінгапуру. У ньому розглядається вплив технологічних змін на конкурентоспроможність талантів і підтверджується, що незважаючи на тенденцію витіснення робочих місць на всіх рівнях машинами, технології також створюють нові можливості. Основні навички, які є ключем до успіху, – це вміння працювати як з новими технологіями, так і з людьми, гнучкість і співробітництво.

Сумарний індекс розраховується на основі середнього арифметичного шести критеріїв: ринкові і нормативні умови на ринку праці; шанси для кар'єрного зростання персоналу; можливості роботодавців залучати таланти

з усього світу (Індекс приваблювання талантів); здатність утримувати кваліфікований персонал; виробничі навички персоналу і глобальні знання.

Позиції України в рейтингу в 2019-2020 роках наведено на рис. 3.14.

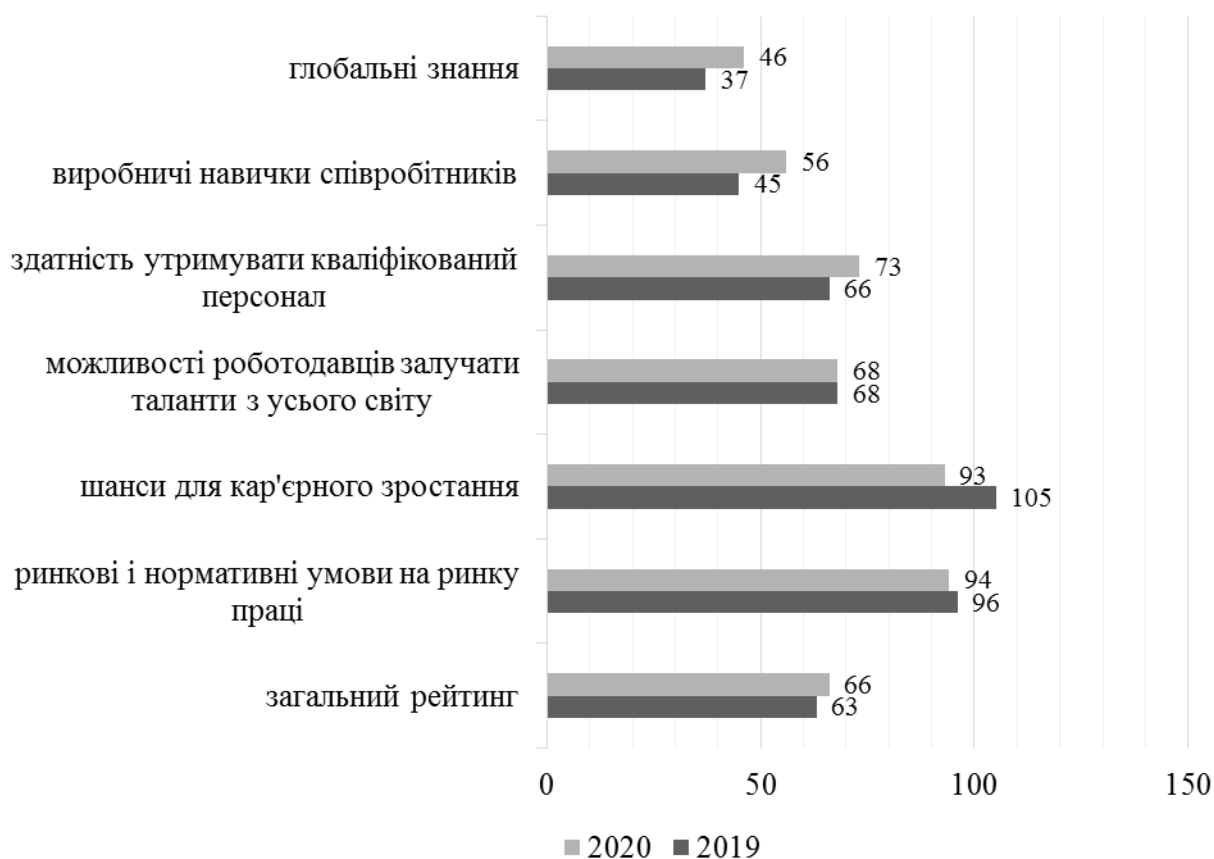


Рис. 3.14 Рейтинг України у Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів в 2019-2020 роках*

*побудовано автором на основі [323, 352]

Позиція України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів у 2019 році знизилася з 61 до 63 місця. Усього досліджувалося 125 країн. Покращання спостерігалось за двома із шести складових даного індексу. За значенням критерію «ринкові та нормативні можливості» Україна піднялась на 3 позиції, а за критерієм «глобальні знання» – на 5 позицій. При цьому значно погіршилися такі показники: індекс приваблювання талантів – 105 місце проти 98-го у 2018 році, індекс утримання талантів або здатність

утримувати кваліфікований персонал – 66 місце проти 58-го у 2018 році [282].

У Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів Україна в 2020 році займала 66 місце, втративши 3 пункти у порівнянні з минулим роком (63 місце – у 2019 році) за рахунок втрати позицій за трьома з шести складових: «виробничі навички персоналу» – втрата 11 пунктів (з 45 місця у 2019 році – на 56 у 2020 році), глобальні знання – втрата 9 пунктів (з 37 місця у 2019 – на 46 у 2020 році), індекс утримання талантів – втрата 7 пунктів (66 місця у 2019 році – на 73 у 2020 році).

Покращення спостерігалось за двома складовими: за критерієм «ринкові та нормативні умови на ринку праці», де Україна піднялась на 2 позиції (з 96 місця у 2019 році до 94 – у 2020 році), за «індексом приваблювання талантів» – на 12 позицій (з 105 місця у 2019 році до 93 – у 2020 році).

Вказаний рейтинг дозволяє отримати експертну оцінку за критеріями, що характеризують можливості розвитку персоналу вітчизняних підприємств (таблиця 3.10).

Як свідчить інформація таблиці високі показники отримала наша держава лише в зарахуванні на вищу освіту та витратах на неї. У 2018 році 11 місце у рейтингу було по обох зазначених показниках. Однак за рік погіршення позиції за критерієм «витратами на вищу освіту» – на 10 пунктів, до 21 позиції.

Важливим критерієм у контексті забезпечення розвитку персоналу є «навчання впродовж життя», за яким у 2019 році Україна займала лише 94 позицію серед усіх країн. Щоправда у наступному періоді вдалося поліпшити ситуацію, піднявшись на 7 пунктів до 87 місця.

Ще один важливий критерій як «розвиток персоналу», що безпосередньо відповідає напряду нашого дослідження, теж має досить низьку оцінку – на рівні 30,22 бали у 2019 році, та 36,06 бали у 2020 році із 100 можливих. Це відповідає відповідно 82 та 72 місця в рейтингу.

Суттєво погіршилися позиції України у забезпеченні особистих прав та доступі до можливостей зростання – на 23 та 21 пункти відповідно, що дорівнювало 87 та 88 місцях у рейтингу.

Таблиця 3.10

**Критерії, які характеризують можливості розвитку персоналу в Україні
у 2019-2020 роках***

Критерій	Бали		Відхиленн я	Місце у рейтингу		Відхиленн я
	2019	2020		2019	2020	
Формальна освіта	37,74	33,83	-3,91	45	48	3
Професійний набір	16,65	11,80	-4,85	76	80	4
Зарахування на вищу освіту	68,26	65,80	-2,46	11	13	2
Витрати на вищу освіту	43,88	36,20	-7,68	11	21	10
Рейтинг університетів	22,18	21,53	-0,65	48	49	1
Навчання впродовж життя	30,39	36,78	6,39	94	87	-7
Якість управління школами	35,61	48,94	13,33	82	62	-20
Поширеність навчання у фірмах	25,33	25,33	0,00	67	72	5
Розвиток співробітників	30,22	36,06	5,84	82	72	-10
Доступ до можливостей зростання	39,87	42,50	2,63	66	87	21
Делегування повноважень	35,67	35,84	0,17	87	93	6
Особисті права	57,79	60,05	2,26	65	88	23
Використання віртуальних соціальних мереж	62,49	59,73	-2,76	88	101	13
Використання віртуальних професійних мереж	7,74	4,57	-3,17	82	88	6
Співпраця всередині підприємств	40,24	53,22	12,98	51	44	-7
Співпраця між підприємствами	35,32	41,62	6,30	53	57	4

*побудовано на основі [323, 352]

Привертають увагу низьку бали у України за використання віртуальних мереж (соціальних і професійних), адже саме такі методи розвитку набувають все більшої популярності. А вітчизняні роботодавці, на жаль, не зрозуміли переваг цих технологій для забезпечення розвитку працівників. Як наслідок 101 та 88 позиції відповідно із 125 країн.

З точки зору важливості обміну знаннями у інноваційно-активних підприємствах, про що зазначалось у розділі 1, показовим є оцінка таких критеріїв як співпраця в межах організації та між організаціями. Бали за цими критеріями дорівнювали 53,22 та 41,62 у 2020 році.

Ще одним престижним рейтингом, який допомагає визначити конкурентоспроможність країни є Індекс легкості ведення бізнесу [147]. Він оцінює бізнес-клімат в країнах світу з точки зору простоти здійснення найважливіших для малого і середнього бізнесу адміністративних процедур. Індекс передбачає формування рейтингу за 10 основними критеріями: вирішення проблем неплатоспроможності, забезпечення виконання контрактів, міжнародна торгівля, оподаткування, захист міноритарних інвесторів, отримання кредиту, реєстрація власності, підключення до систем енергозабезпечення, отримання дозволу на будівництво, реєстрація підприємства.

За останніми даними від Світового банку «Doing Business 2019» Україна піднялася на 5 позицій в рейтингу легкості ведення бізнесу із 76-го місця на 71-е, у порівнянні з 2018 роком. Показник сприятливості умов ведення бізнесу в Україні тримається на відмітці в 68,25 із 100 можливих.

Позитивні зміни відбулися в 6 з 10 основних компонентів дослідження – отримання дозволу на будівництво, реєстрація власності, захист міноритарних інвесторів, міжнародна торгівля, забезпечення виконання контрактів і вирішення проблем неплатоспроможності (рис. 3.15). При чому суттєве покращення позицій можна відмітити лише у двох з них – «міжнародна торгівля» за яким ми посіли 78 місце, проти 119 у рейтингу

2018 року та за показником «забезпечення виконання контрактів» (57 місце, проти 82).



Рис. 3.15 Позиції України у Індексі ведення бізнесу в 2018-2019 роках*

*побудовано автором на основі [147]

Окремо слід виділити ті показники рейтингу, за якими Україна посіла останні місця, і судячи з даних дослідження особливих змін для досягнення кращих результатів за рік здійснено не було.

Так, за показником «підключення приміщення до систем енергозабезпечення» Україна займає 135 місце, проти 128 у рейтингу 2018 року, а за показником «вирішення проблем неплатоспроможності» – 145 місце (з-поміж 190 країн). Цей показник досліджує часові та фінансові витрати, а також кінцевий результат процесу вирішення питань неплатоспроможності підприємства.

Таким чином, за оцінками міжнародних експертів на можливості розвитку підприємств, їх інноваційну діяльність негативно впливають фактори макrorівня, такі як політична ситуація, макроекономічна стабільність, законодавча неврегульованість, неефективність роботи уряду. Водночас негативний вплив факторів нейтралізується якістю людського капіталу. Проте на рівні держави та підприємств недостатньо уваги

приділяється розвитку працівників, що відображається в результаті на можливостях держави в цілому.

3.3 Системи розвитку персоналу машинобудівних підприємств за умов активізації їх інноваційно-інвестиційної діяльності

Машинобудування в Україні є важливою частиною промисловості, та й економіки держави в цілому. Воно має багаторічні традиції, однак як свідчать результати аналізу інноваційної активності, проведені у попередньому підрозділі, досвід не супроводжується належною інноваційною діяльністю.

Основні тенденції останніх років в пропозиції машинобудівної продукції на світовому ринку наведені на рис. 3.16. Але вказані тенденції важливі нам з точки зору визначення завдань розвитку персоналу працівників галузі.

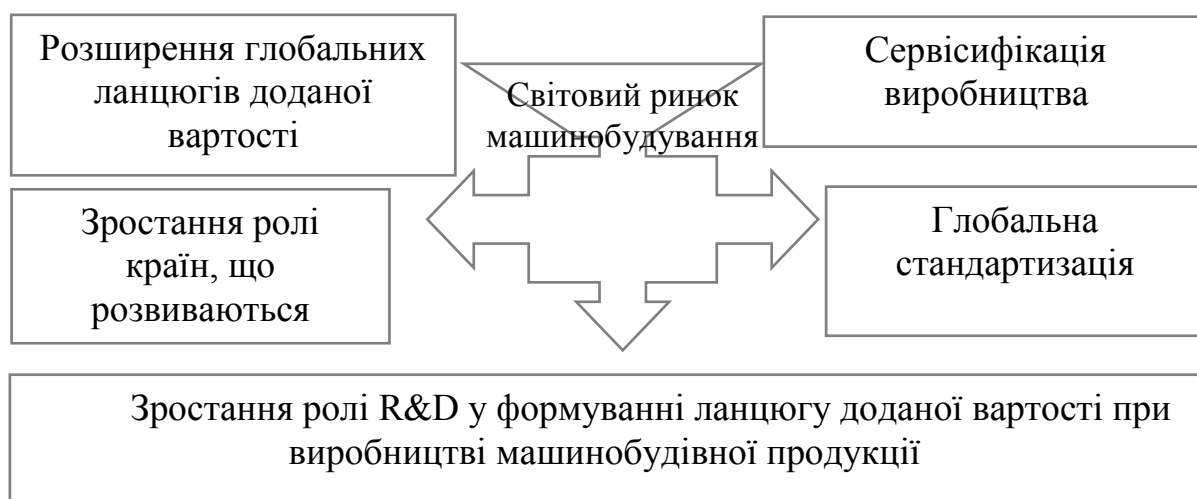


Рис. 3.16 Основні тенденції пропозиції світового ринку машинобудування*

*побудовано автором на основі [197]

Загальною тенденцією світового машинобудування є перенесення виробництв низької та середньої складності з розвинених країн у країни, що розвиваються. В країнах базування залишаються переважно підрозділи, що здійснюють НДДКР і складні виробництва, що вимагають високої кваліфікації працівників.

Зростання можливостей економік країн, що розвиваються допомагає розширити ланцюги доданої вартості за рахунок включення до них нових країн. Для конкурування з іншими країнами за можливості включені у ці виробництва, вітчизняним підприємствам потрібно підвищувати кваліфікацію працівників. В останні роки три сектори машини і устаткування, електрообладнання та комп'ютерна електроніка – значно збільшили частку імпорту у проміжному споживанні товарів та послуг у більшості країн.

Фрагментація виробництва і технічний прогрес привели також до підвищення залежності промисловості від сектора послуг, що сприяло збільшенню обсягу торгівлі ними. Надання послуг і торгівля послугами також відносяться до основних функцій глобальної виробничо-збутової кооперації, особливо зараз, коли розмиваються межі між переробною промисловістю і сектором послуг (в результаті підвищення ролі послуг в переробній промисловості). Це явище отримало назву «сервісифікація виробництва». «Сервісифікація виробництва», що означає, що виробники купують, виробляють та / або продають більше послуг, є ключем до вивчення майбутнього виробництва. Ця тенденція не лише розвитку працівників, а й гнучкості управління, здатності запроваджувати організаційні інновації.

Продукція машинобудування є надзвичайно різноплановою і об'єднує надзвичайно широкий спектр машин, обладнання, агрегатів, пристроїв, приладів, вузлів, компонентів та деталей до них. Промислові виробники націлені на здешевлення собівартості виробництва, що здебільшого досягається через збільшення масштабу виробництва та автоматизації виробництва (чим більш уніфікованою та стандартизованою є продукція і

більшою є їх партія тим меншими є витрати на їх виробництво). Це створює передумови для глобальної стандартизації в машинобудуванні. Найбільш вираженими ці процеси є в масових секторах машинобудування – автомобільній галузі, виробництві транспортних засобів, сільгосптехніки, дорожньої техніки, промислового обладнання, тощо.

Крім того, іншим великим блоком тенденцій є вплив технологічних трендів на машинобудування. Основними складовими виступають використання нових матеріалів і нанотехнологій, підвищення ефективності виробництв та зміна процесу виробництва.

Однак, на даний момент головним драйвером технологічної модернізації та ускладнення світового виробничого сектору є проникнення цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій в промисловість, що формують основу для світового тренду «Індустрії 4.0».

Дана тенденція вже створює попит на абсолютно нові кадри, здатні працювати більше не з «залізом» в машинобудуванні, а з «софтом» щодо забезпечення стабільності роботи і взаємодоповнення. Водночас, підвищується необхідність удосконалення цифрових навичок працівників підприємства, про що вже зазначалось у підрозділі 2.2.

Таким чином, на розвиток персоналу працівників машинобудівних підприємств впливає підвищений запит на інновації, що диктується розвитком галузі в світі.

Галузь машинобудування в Україні забезпечувала робочими місцями 16,96% у 2015 році до 17,72% у 2018 році від чисельності усіх зайнятих в промисловості (таблиця 3.11).

За 2015-2019 роки чисельність працівників машинобудування зменшилась на 27 тис. осіб. Це дорівнювало 15,6% від загального зменшення зайнятих у промисловості за відповідний період, яке становило 173 тис. осіб. Питома вага зайнятих у машинобудуванні за 2015-2019 роки збільшилась на 0,13% у зв'язку із істотнішим зниженням чисельності працівників, що

працюють в промисловості в цілому. Скорочення чисельності працівників відбулося за усіма підгалузями машинобудування.

Найбільшим воно було у виробництві машин та устаткування, не віднесених до інших угруповань – 9 тис. осіб. Найбільше чисельність у цій підгалузі зменшилась у 2017 році, на 4 тис. осіб.

Таблиця 3.11

**Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2015-2019 роках,
тис. осіб***

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення
Промисловість	2040	1960	1894	1851	1867	-173
Машинобудування	346	333	329	328	319	-27
виробництво електронної та оптичної продукції	30	31	27	28	26	-4
виробництво електричного устаткування	53	49	50	50	45	-8
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	121	120	116	114	112	-9
виробництво автотранспортних засобів, причепів, і напівпричепів та інших транспортних засобів	142	133	136	136	136	-6
Питома вага працівників машинобудування, %	16,96	16,99	17,37	17,72	17,09	0,13

*побудовано автором на основі [206]

Чисельність працівників, що були зайняті у виробництві електричного устаткування зменшилась із 53 до 45 тис. грн. При цьому найбільше скорочення відбулося у 2019 році – на 5 тис. осіб. У виробників автотранспортних засобів, причепів, і напівпричепів та інших транспортних засобів істотне зменшення чисельності зайнятих відбулося у 2016 році – із 142 до 133 тис. осіб. В 2017-2019 році було зафіксовано зростання чисельності зайнятих на 3 тис. грн.

Такі зміни у чисельності працівників машинобудування були зумовлені різними причинами. Загальні показники плинності кадрів за галузями машинобудування наведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Коефіцієнти прийому та вибуття у 2015-2019 роках*

Показник	Коефіцієнт прийому, %					Коефіцієнт вибуття, %				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість	20,9	23,6	28,6	28,6	27,0	28,1	27,9	30,6	31,2	31,6
виробництво електронної та оптичної продукції	18,0	31,0	20,8	20,6	14,6	23,6	19,8	21,6	22,5	23,7
виробництво електричного устаткування	18,9	25	33,4	29,7	22,3	32,6	35	35,2	34,4	29,3
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	16,1	18,6	23,3	22,3	21,3	25,2	25,3	29,4	26,6	33,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів, і напівпричепів та інших транспортних засобів	18,1	23,4	28,2	27	22,4	36,4	29,6	37	34	36,7

*побудовано автором на основі [206]

В 2015 році в промисловості коефіцієнт вибуття становив 28,1%, що було більше коефіцієнту прийому на 7,2%. В наступному році різниця між цими показниками становила 4,3%, і зменшилась у 2017-2018 роках. Проте у 2019 році при коефіцієнту прийому на рівні 27,0%, коефіцієнт вибуття дорівнював 31,6%.

Виробництво електронної та оптичної продукції характеризується меншою плинністю кадрів у порівнянні із загальнопромисловими показниками. Виробництво машин та устаткування не віднесених до інших угруповань характеризується більшим значенням коефіцієнту вибуття у порівнянні із середніми по промисловості. Причини вибуття працівників у 2019 році наведені на рис. 3.17.



Рис. 3.17 Причини звільнення працівників у 2019 роках, %*

*побудовано автором на основі [206]

Серед підгалузей машинобудування виділяється виробництво автотранспортних засобів, причепів, і напівпричепів та інших транспортних засобів, у якому чисельність працівників звільнених через скорочення штатів становила 2,5% від середньооблікової чисельності працівників. Це суттєво перевищувало значення по промисловості, що дорівнювало 0,9%. Звільнення

працівників через скорочення штатів у виробників електронної та оптичної продукції дорівнювало 1,8%, або кожен десятий працівників із числа звільнених у 2019 році. У виробників електричного устаткування питома вага працівників звільнених через скорочення штатів дорівнював 1,1%. Однак, це число не є таким відчутним на фоні коефіцієнту плинності 26,3%.

Заповнення вакансій, що утворилися на підприємствах відбувалося за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел. До зовнішніх джерел заповнення вакансій відносяться працівники, які шукають роботу або ж випускники навчальних закладів.

У 2020 році ринок праці знаходився під впливом загострення фінансово-економічної ситуації внаслідок як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, зокрема запровадження обмежувальних заходів для запобігання поширенню коронавірусу.

У 2020 році роботодавці проінформували центри зайнятості про наявність 830 тис. вакансій, що на 28% менше, ніж у 2019 році. Із них кількість вакансій у Вінницькій області в 2019 році становила 40,4 тис. одиниць, а в Хмельницькій області – 28,2 тис. одиниць. У той же час чисельність зареєстрованих безробітних становила у Вінницькій області 65,6 тис. осіб, а у Хмельницькій області відповідно 43,9 тис. осіб.

Структура вакансій за видами економічної діяльності була наступною: 24% вакансій пропонувалося на підприємствах промисловості; 16% – у сільському, лісовому та рибному господарстві, 15% – в оптовій та роздрібній торгівлі. Найбільший попит роботодавців спостерігався на робітників з обслуговування, експлуатації устаткування – 24%, кваліфікованих робітників з інструментом – 15%. Більшість вакансій налічувалася на підприємствах переробної промисловості (18%).

У професійному розрізі, найбільше вакансій пропонувалося для працевлаштування: кваліфікованих робітників з інструментом (22%); робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин (15%); професіоналів (15%).

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають робітники з обслуговування, експлуатації устаткування (19%).

За статтю: у загальній кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили – 201 тис. осіб (або 44%), жінки – 258 тис. осіб (або 56%). За віковими групами: 30% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 29% – у віці від 35 до 44 років; 26% – у віці від 45 до 55 років; 15% – понад 55 років. За освітою: 49% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 34% – професійно-технічну, 17% – загальну середню освіту. Суттєвим залишається дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили.

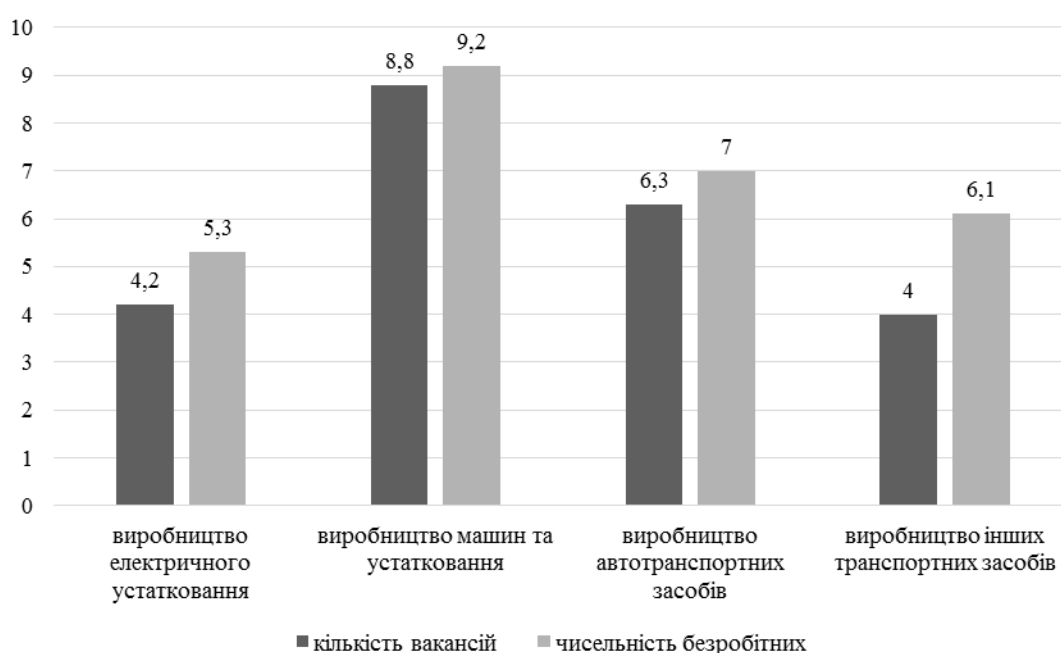


Рис. 3.18 Попит та пропозиція робочої сили за галузями машинобудування у 2020 році [149]*

* побудовано автором на основі [149]

Відповідно до даних Державної служби зайнятості у 2020 році чисельність безробітних перевищувала кількість вакансій за усіма галузями машинобудування. Виробники машин та устаткування зареєстрували вакансій у кількості 8,8 тис. одиниць, що було найбільшим серед усіх підгалузей. Проте на цю кількість претендувало 9,2 тис. осіб безробітних. Виробництво автотранспортних засобів потребувало 6,3 тис. працівників, на які припадало 7 тис. зареєстрованих безробітних. Найбільша різниця між

кількістю вакансій та між чисельністю безробітних спостерігалась при виробництві інших транспортних засобів у розмірі 2,1 тис. осіб.

Виробники електричного устаткування потребують 4,2 тисяч працівників, але було зареєстровано 5,3 тис. осіб. безробітних.

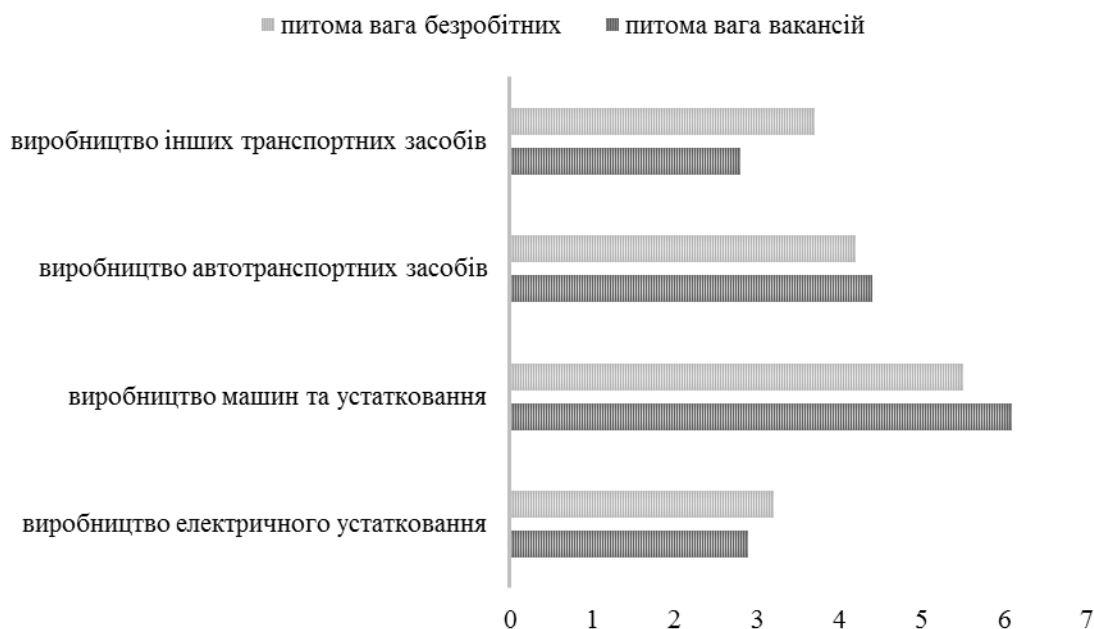


Рис. 3.19 Питома вага безробітних та вакансій у структурі переробної продукції, %*

* побудовано автором на основі [149]

У структурі вакансій переробної промисловості питома вага підгалузі виробництва машин та устаткування у 2020 році становила 6,1%, виробництва автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів – 4,4%, виробництва електричного устаткування – 2,9%, виробництва інших транспортних засобів – 2,8%.

У структурі безробітних переробної промисловості питома вага виробництва машин та устаткування 5,5%, виробництва автотранспортних засобів – 4,2%, виробництва інших транспортних засобів – 3,7%, виробництва машин та устаткування – 3,5%, виробництва електричного устаткування 3,2%. У таблиці 3.13 наведено результати діяльності Державної служби зайнятості України щодо пошуку працівників для заповнення вакансій у галузях машинобудування.

За інформацією Державної служби зайнятості виробники комп'ютерів, електронної та оптичної продукції повідомили про наявність 1561 вакансії, із яких протягом року було заповнено 1446 вакансій, що становило 92,63% від їх загальної кількості. При цьому за направленням Державної служби зайнятості було працевлаштовано, що становило 406 осіб. Ще 115 вакансій залишились не заповненими.

Таблиця 3.13

Кількість вакансій, чисельність осіб, що шукали роботу, та працевлаштованих у машинобудуванні у 2020 році*

Показник	Кількість вакансій протягом періоду, (одиниці)	Кількість укомплектованих вакансій протягом періоду, (одиниці)	Чисельність працевлаштованих безробітних за направленням ДСЗ, осіб	Кількість вакансій на кінець періоду, (одиниці)	Питома вага незаповнених вакансій, %
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1 561	656	406	115	7,37
Виробництво електричного устаткування	4 188	2 323	1 501	289	6,9
Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у.	8 749	4 333	2 516	816	9,33
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	6 277	4 700	1 683	209	3,33
Виробництво інших транспортних засобів	4 009	1 905	1 188	363	9,05

*побудовано автором на основі [149]

Про істотно більшу кількість вакансій повідомили виробники електричного устаткування – 4188 одиниць протягом 2019 року. Із них протягом періоду було заповнено 2323 одиниці або 55%, у тому числі 1501 вакансія була зайнята за направленням Державної служби зайнятості. Проте за офіційними даними на кінець періоду незаповненими вважались 6,9% вакансій.

Із загальної кількості вакансій (8749 осіб) виробники машин та устаткування не віднесених до інших груп заповнили протягом року 4333 одиниці, у тому числі за направленням Державної служби зайнятості 2516 одиниць. Ще 9,33% від початкової кількості вакансій не було заповнено.

У свою чергу виробники автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів заявили про потребу у заповненні 6277 одиниць.

Протягом року було заповнено 4700 вакансій, у тому числі 14% за направленням Державної служби зайнятості. На кінець року незаповненими залишались 3,33% вакансій. Виробники інших транспортних засобів потребували 4009 осіб для заповнення вакансій. Із них 1188 було зайнято за допомогою Державної служби зайнятості, та 9,05% залишились незаповненими. Важливо зауважити, що ці дані лише частково відображають ситуацію із потребою у персоналі машинобудівних підприємств, це обумовлено тим що, підприємства намагаються закрити наявну потребу у персоналі залучаючи власні зв'язки, своїх працівників, і лише після відсутності відповідних кандидатів звертаються до Державної служби зайнятості. Потребу за прогнозами Державної служби зайнятості у 2021 році наведено на рис. 3.20.

Найбільша кількість вакансій в 2021 році прогнозується у виробників машин та устаткування – на рівні 9,2 тис. од. Виробництво автотранспортних засобів потребуватиме 6,4 тис. од. Відповідно виробництво електричного устаткування прогнозовано потребуватиме 1,6 тис. працівників.

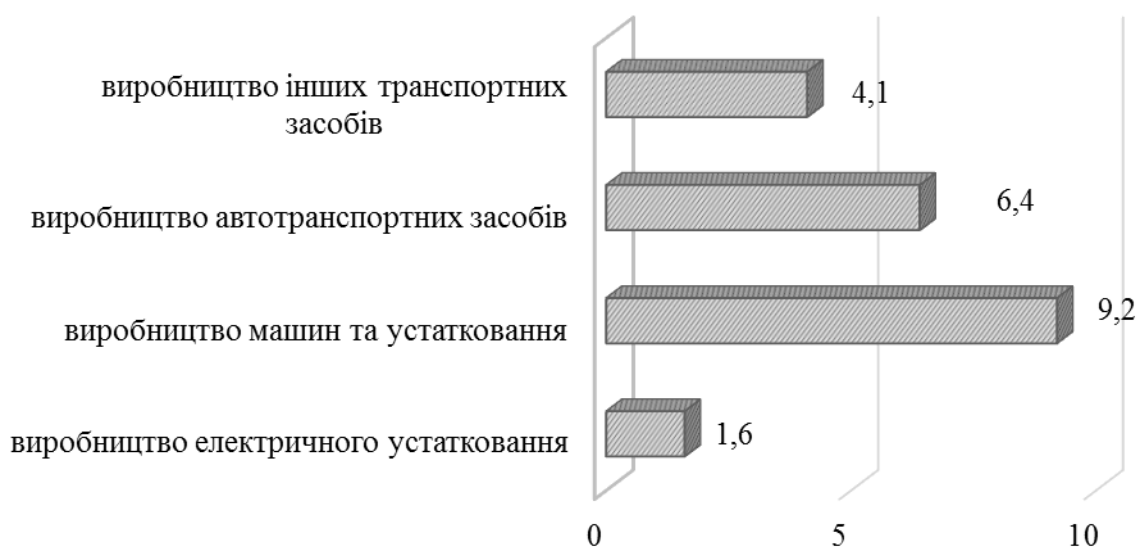


Рис. 3.20 Прогнозована потреба у робочій силі у 2021 році*

* побудовано на основі [149]

Внаслідок низької популярності робітничих професій виникає їх дефіцит. Це відбувається незважаючи на те, що держава фінансує значну частку місць для навчання (рис. 3.21).

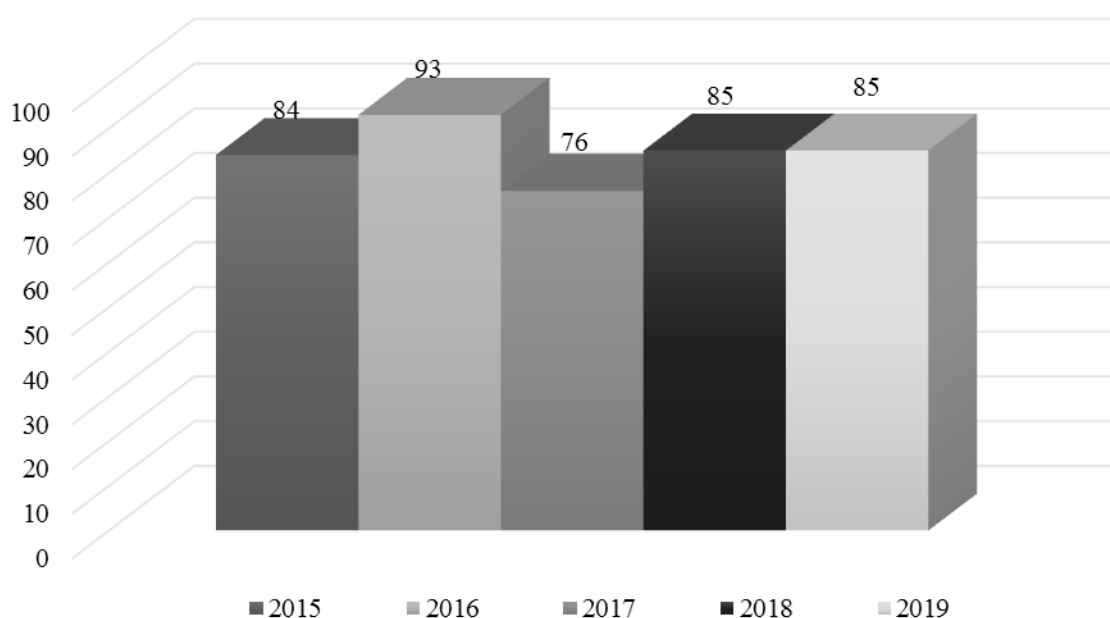


Рис. 3.21 Питома вага місць до закладів професійної (професійно-технічної) освіти у їх загальній кількості, що фінансуються з державних та місцевих бюджетів*

* побудовано автором на основі [301]

Так, у 2015-2019 роках питома вага робочих місць, що фінансуються з державного та місцевого бюджетів до закладів професійно-технічної освіти коливалась у межах 76-93%. Максимальне значення було у 2016 році – у розмірі 93%. У 2018-2019 роках держава надавала можливість для безкоштовного навчання у професійно-технічних училищах 85% від усіх робочих місць.

Водночас потрібно врахувати, що є частина населення, а саме молоді, яка з різних причин не працює, не навчається і не набуває професійних навичок (рис. 3.22).

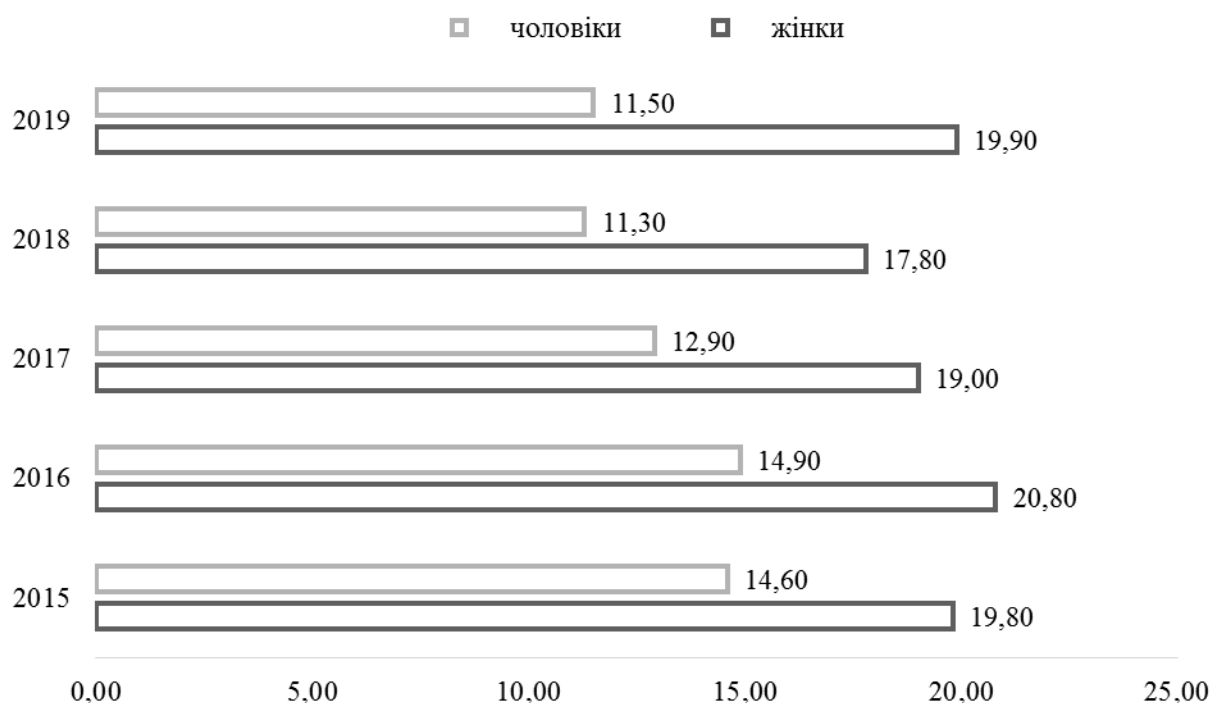


Рис. 3.22 Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки, %*

*сформовано автором на основі [301]

Як бачимо, серед молоді у віковій групі від 15-24 років досить велика частка осіб, які зовсім не задіяні у будь-яких процесах розвитку. При цьому істотно відрізняється питома вага чоловіків та жінок, що не навчаються. Частка жінок значно вища, що частково пов'язано із обов'язками народженням та доглядом за дітьми.

У той же час загальна частка населення, що зайнята у формальному та неформальному навчанні та професійній підготовці в Україні дуже невисока (таблиця 3.14) і не перевищувала у досліджуваний період 10%.

Таблиця 3.14

Рівень участі населення у формальних та неформальних видах навчання та професійної підготовки, %*

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Відсоток участі населення у формальних та неформальних видах навчання та професійної підготовки, %	9,2	9,0	8,7	8,6	8,0
за віковими групами					
15-24 роки	55,9	56,5	57,6	59,4	55,5
25-64 роки	0,8	0,9	0,8	0,8	0,7
за статтю					
жінки	8,8	8,4	8,1	8,0	7,5
чоловіки	9,8	9,6	9,3	9,4	8,7

* побудовано автором на основі [301]

За 2015-2019 роки питома вага населення, що зайняте у різних формах навчання зменшилась 1,2% до 8,0%. При цьому більше 55% із цієї кількості становлять молоді люди у віці 15-24 роки, тобто це переважно студенти та учні різних навчальних закладів.

Відповідно це свідчить про невисоку кількість працівників, які навчаються, а, отже, зайняті у формальному процесі розвитку. Тобто можна говорити про мінімальну залученість до процесів розвитку населення. Це ж підтверджується і даними міжнародних рейтингів (розділ 3.2).

Однією із причин низької активності працівників у навчанні є матеріальна складова, що впливає на прийняття рішень. Джерелом фінансових ресурсів, що можуть бути використані задля навчання є власні ресурси працівників та ресурси підприємств.

Основу фінансових ресурсів працівників становить заробітна плата, динаміка якої у 2015-2019 роках, наведена на рис. 3.19.

За 2015-2019 роки розмір середньомісячної заробітної плати, що була нарахована у промисловості зріс із 4789 до 11788 грн. При цьому максимальний темп зміни був у 2017 році у порівнянні із попереднім періодом. Щороку терми приросту нарахованої заробітної плати перевищував 22%, та найменшим був у 2019 році – на рівні 22,4% (рис. 3.23).

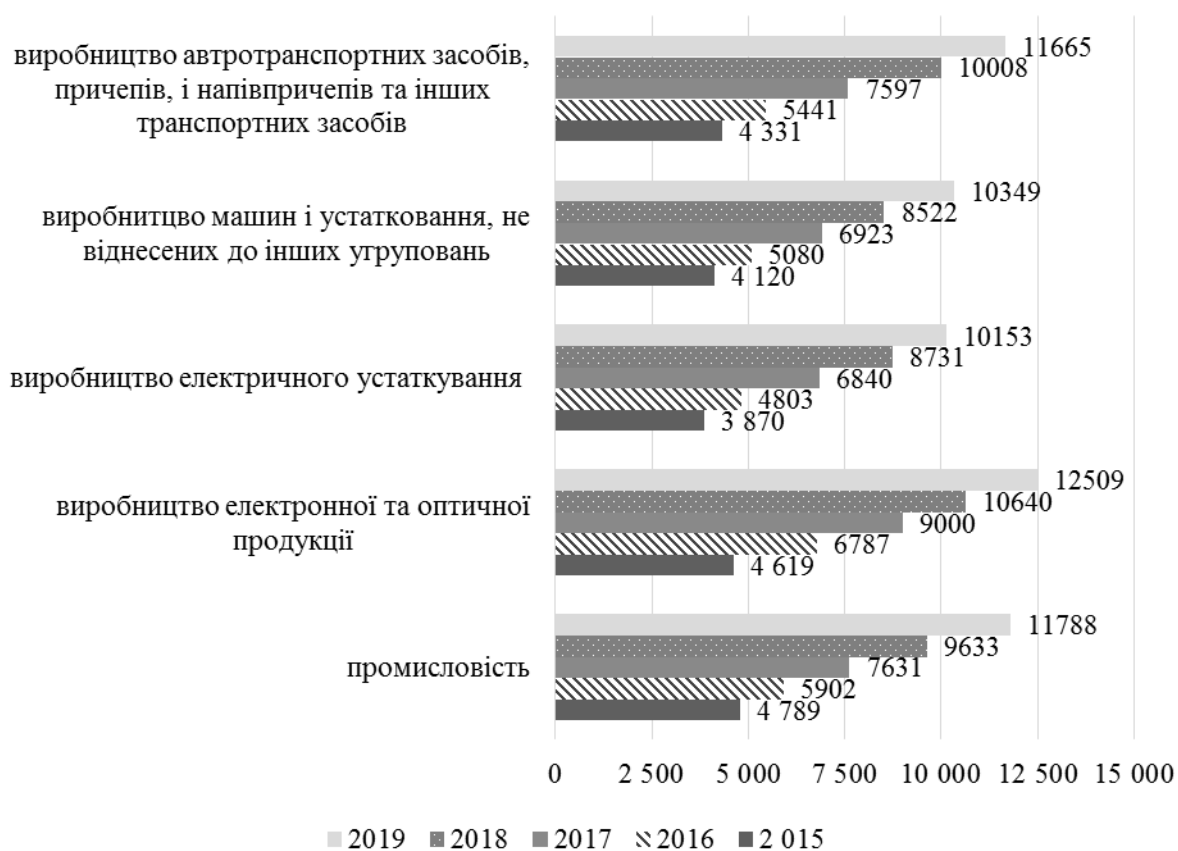


Рис. 3.23 Нарахована заробітна плата за галузями промисловості у 2015-2019 роках, грн*

*сформовано автором на основі [263]

Починаючи із 2016 року виробники електронної та оптичної продукції забезпечували середній розмір нарахованої заробітної плати вище ніж у промисловості в цілому. Так у 2016 році різниця становила 885 грн, у 2017 році – 1369 грн, у 2018 році – 1007 грн, і нарешті у 2019 році 721 грн.

Щорічний приріст нарахованої заробітної плати по галузі дорівнював від 17,6% у 2019 році до 46,9% у 2016 році.

У підгалузі електричного устаткування розмір нарахованої заробітної плати менший від середнього по промисловості кожен із досліджуваних періодів. У 2016 році при розмірі заробітної плати у промисловості в 4789 грн, розмір заробітної плати у виробників електричного устаткування становив 3870 грн або на 19% менше. Крім того, у наступні періоди приріст нарахованої заробітної плати у цій підгалузі був нерівномірним: від 42,4% у 2017 році до 16,3% у 2019 році.



Рис. 3.24 Темпи зміни заробітної плати у машинобудуванні у 2015-2019 роках, %*

*побудовано автором на основі [301]

Нарахована заробітна плата у підгалузі виробництва машин та устаткування, не віднесених до інших угруповань незначно менша від середнього розміру по промисловості. Так, у 2015 році відхилення становило 669 грн, у 2016 році – 822 грн, у 2017 році – 708 грн, у 2018 році – 1111 грн,

та у 2019 році відхилення збільшилось до 1439 грн. Середній щорічний приріст коливався від 21,4% до 36,3%.

У 2015 році нарахована заробітна плата у підгалузі виробництва автотранспортних засобів, причепів та напівпричепів та інших транспортних засобів дорівнювала 4331 грн, що на 458 грн було менше від середнього по промисловості. У наступний період був максимальний темп зміни показника у розмірі 139,6%, що перевищувало середні по промисловості. Також значення показника було більше середньогалузевого і у 2018 році – 131,7%. Проте у 2019 році приріст зменшився до 16,6%. В результаті у 2019 році розмір нарахованої заробітної плати дорівнював 11665 грн.

Зміну нарахованої заробітної плати потрібно порівнювати із індексом продуктивності праці.

За період, що аналізується індекс продуктивності праці перевищував індекс зміни заробітної плати лише у 2015 році. У всі наступні періоди спостерігалась протилежна тенденція.

Витрати на персонал не обмежують лише витратами на оплату праці. Індекси вартості робочої сили за видами економічної діяльності порівняно з попереднім роком у 2015-2019 роках наведені на рис. 3.26

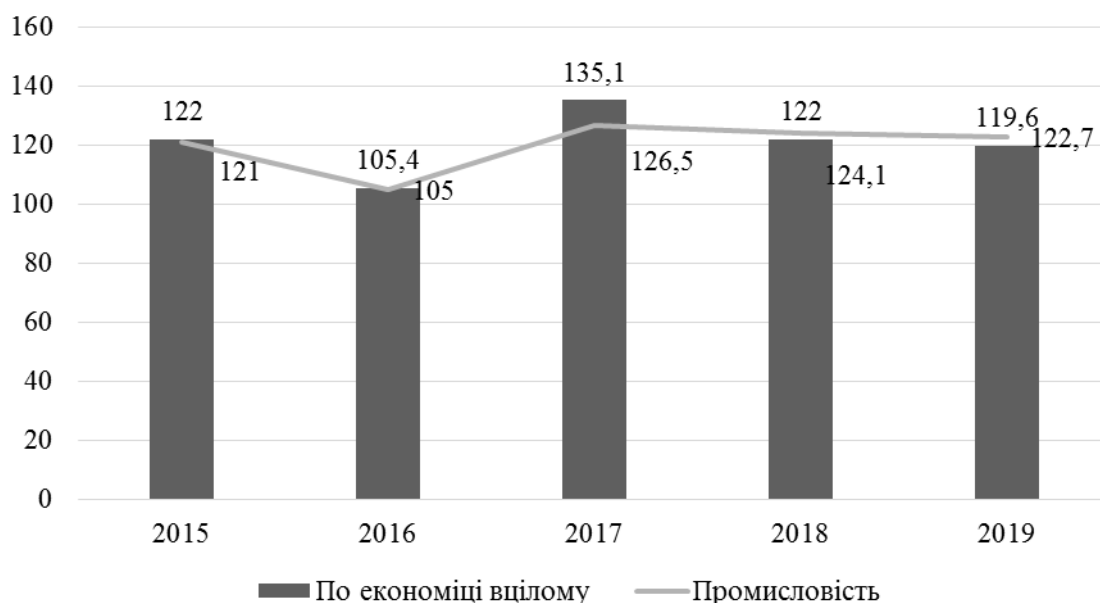


Рис. 3.26 Індекси вартості робочої сили у 2015-2019 роках *

*побудовано автором на основі [301]

За даними Державної служби статистики України мінімальним був приріст вартості робочої сили у 2016 році як в економіці в цілому – на рівні 5,5%, так і в промисловості – на рівні 5,0%. У наступний рік, приріст був максимальним: 35,1% в економіці в цілому, та у промисловості на 26,5%. В 2018-2019 роках темпи змін наближались до 120%.

На жаль, інформація Державної служби статистики України не дає відповіді про витрати підприємств на розвиток працівників, а саме на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Для дослідження системи розвитку персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей було використано методику опитування менеджменту підприємств, яка розроблена німецьким центром компетенцій (Das KOFA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) [326]. Питання адаптовані до умов вітчизняних підприємств. Анкетування було проведено з використанням можливостей Google Форм, що входить до складу безкоштовного веб-пакету Google Docs Editors, пропонованого Google. Опитування стосувалось декількох напрямів, що характеризують розвиток працівників та його взаємозв'язок із цілями підприємства. Респондентами виступали підприємства, вид діяльності яких класифікується як машинобудування. В результаті опитування було отримано відповіді 14 підприємств. Зведені результати опитування узагальнено по блоках питань у таблицях 3.15 та 3.16.

Для опитування було запропоновано варіанти відповіді, що відображають рівень застосування на підприємстві різних форм навчання. До форм навчання, які пропонуються в опитуванні віднесено лише ті, які застосовуються або потенційно можуть бути застосовані у практиці вітчизняних підприємств.

Дуальне навчання використовуються у практиці лише одного підприємства. При цьому саме підприємство зазначає необхідність його оптимізації. Ще 42% із опитаних підприємств висловили бажання використовувати у своїй діяльності дуальне навчання.

Форми розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах*

Форми навчання	Так, ми використовуємо	Так, але це потрібно оптимізувати	Ні, але ми хочемо використовувати це в майбутньому	Ні, жодне із тверджень
Подвійне професійне навчання		1	6	7
Заочна форма навчання	12	2		
Підвищення кваліфікації напівкваліфікованих та некваліфікованих робітників	3	11		
Підвищення кваліфікації майстрів, технічних працівників	12	2		
Дистанційне навчання		4	6	4
Навчання на виробництві	14			
Зовнішні курси, семінари та курси		6		8
Тренінги	10	2		2
Моделі наставництва та коучингу		9	3	2
Інші форми навчання				5

* підготовлено автором

Більш традиційною для підприємства формою навчання є заочна форма, яка використовується у діяльності усіх із опитаних підприємств, одна

лише 2 із 14 респондентів заявили про бажання змінити щось і цій формі навчання.

Підвищення кваліфікації напівкваліфікованих або некваліфікованих працівників використовується на усіх опитаних підприємствах. Однак більшість із них заявили про необхідність реформування методології такого навчання.

У більшій мірі респонденти задоволені підвищенням кваліфікації своїх майстрів та технічних працівників. Так, лише 2 підприємства підтвердили необхідність реформування такої форми навчання із усіх опитаних.

Дистанційне навчання є своєрідною вимогою часу. Але опитувані підприємства або заявили про необхідність реформування існуючого навчання дистанційно, або не планують використовувати таку форму навчання.

Навчання на виробництві є традиційним для машинобудівних підприємств, про що свідчать отримані відповіді. Усі респонденти заявили про використання такої форми навчання та не виявили бажання її оптимізувати.

Зовнішні курси навчання, семінари та курси є бажаною формою навчання для 42% від опитаних, проте вони хотіли б оптимізувати дану форму навчання. Інша частина машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької області не використовує такі форми навчання і не зацікавлена у їх впровадженні.

Сучасні форми навчання у вигляді наставництва та коучінгу застосовуються у діяльності 65% опитаних підприємств. Ще 35 % не використовують їх у своїй діяльності, із яких деякі хотіли б використовувати їх у майбутньому.

Про використання у своїй діяльності форм навчання не зазначених у переліку заявили 5 підприємств із 14 опитаних.

Окрім методів розвитку, які використовуються на підприємстві, було проведено опитування щодо пріоритетності організації отримання знань для

різних працівників. Зведена інформація по підприємствах наведена у таблиці 3.16.

Для оцінювання пріоритетності розвитку різних категорій персоналу запропоновано три рівні: високий, середній, низький.

Таблиця 3.16

Пріоритетність навчання окремих груп персоналу на опитуваних підприємствах*

Показник	Високий	Середній	Низький
Некваліфіковані або малокваліфіковані працівники			14
Кваліфіковані працівники	12	2	
Висококваліфіковані працівники (техніки, майстри)	14		
Працівники, які мають вищу освіту	6	8	
Працівники без досвіду роботи	4	10	
Працівники з досвідом роботи		5	7
Літні працівники			14
Молоді працівники із вищою освітою	7	7	
Молоді працівники із професійно-технічною освітою	14		

* підготовлено автором

Отримана інформація свідчить про пріоритетність підготовки молодих працівників, що мають професійно-технічну освіту. Це зумовлено нестачею кваліфікованих робітників на підприємства. Крім того, більшість підприємств використовує традиційні форми підготовки та підвищення персоналу.

Категорії працівників виділено відповідно вказаної методики із виділенням особливих груп залежно від освіти, кваліфікації та досвіду, а також віку.

Для усіх підприємств не є пріоритетом навчання некваліфікованих та малокваліфікованих працівників. В той час як навчання кваліфікованих працівників є пріоритетом для усіх підприємств. Однак із них лише 2 підприємства висловили необхідність оптимізації методів розвитку, що використовуються.

Розвиток персоналу висококваліфікованих працівників застосовується на усіх підприємствах і не викликає жодних планів по їх оптимізації. Працівники із вищою освітою мають високий рівень пріоритетності на 6 із 14 підприємств, та середній у решти 8.

Розвиток працівників без досвіду має високу або середню пріоритетність для опитуваних підприємств. У той час як для працівників без досвіду пріоритетність середня або низька.

Розвиток літніх працівників має низьку пріоритетність. Водночас, найбільшу пріоритетність має навчання молодих працівників із професійно-технічною освітою. Дещо менш пріоритетним є навчання молодих працівників із вищою освітою.

Для більш поглибленого аналізу скористаємося даними досліджуваних підприємств окремих підприємств (Додаток В). Державне підприємство «Новатор» є машинобудівним підприємством, яке з 2011 року входить до складу ДК «Укроборонпром». Одночасно з випуском військової продукції, завод виготовляє вимикачі автоматичні, залізничну техніку, автоматичні системи контролю і обліку енергоносіїв (АСКОЕ), лічильники, світильники та медтехніку.

Особливістю підприємства є те, що воно є одним з тих, які були створені ще в радянські часи і вимушені були пройти шлях реорганізацій і змін для того, щоб залишитися на ринку і стати конкурентоспроможними в нових ринкових умовах функціонування. На даний час підприємство залишається одним з найбільших підприємств м. Хмельницького та Хмельницької області.

Загальна чисельність працівників на підприємстві станом на 01.01.2020 р. становила 1376 працівників, в тому числі 614 жінок, що дорівнювало майже половину усіх працівників, а саме 44,6% (таблиця 3.17, рис. 3.27).

Таблиця 3.17

Загальна характеристика персоналу ДП «Новатор» станом на 01.01.2020 року*

Показник	Всього, осіб	в т. ч. жінок, осіб
Працівників	1376	614
Керівників	169	71
Професіонали, фахівці, службовці	206	121
Робітників	1001	422

* побудовано автором на основі даних підприємства

Найбільшу питому вагу на підприємстві займають робітники. На другому місці – професіонали, фахівці та службовці. На кінець 2019 року інженерно-технічний персонал підприємства становив 92,7% усіх дипломованих спеціалістів, в тому числі з вищою освітою 66,5%, з середньоспеціальною – 26,1%.

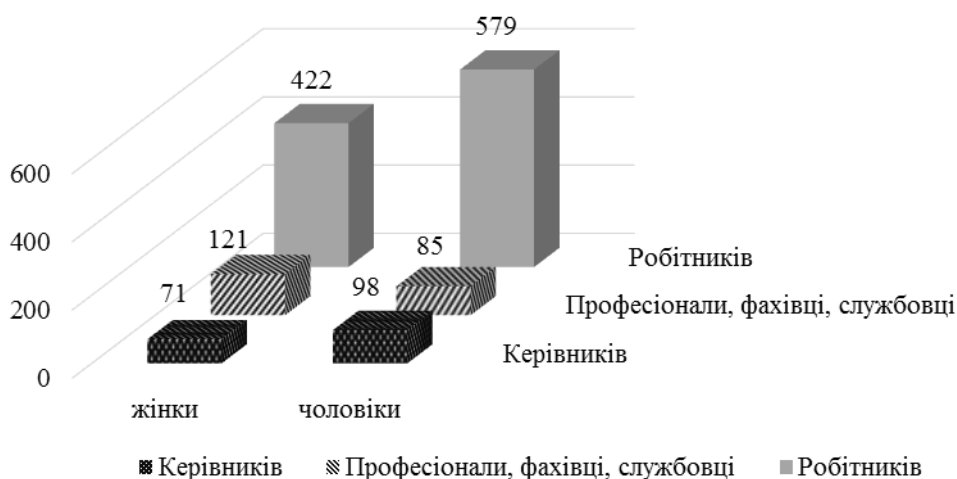


Рис. 3.27 Розподіл персоналу ДП «Новатор» за категоріями та статтю працівників*

* побудовано автором на основі даних підприємства

Підприємство дотримується вимог законодавства щодо обов'язкової атестації працівників заводу та підвищення їх кваліфікації. Також навчання персоналу здійснюється відповідно до додаткових потреб підприємства у кадрах з певною кваліфікацією, а також за ініціативою самих працівників. Навчання персоналу на підприємстві проводиться згідно «Плану навчання кадрів» на певний рік. Цей план складається щороку до 30 січня.

При визначенні основних напрямків і цілей навчання на рік враховуються:

- стратегічні плани підприємства;
- потреба підприємства в дефіцитних професіях;
- інші фактори.

Як відмічається в аудиторському звіті про діяльність підприємства, набуття додаткових необхідних знань та навиків працівниками підприємства є основним критерієм при прийнятті рішення про просування працівника по службі та збільшення його оплати праці. При цьому підприємство регулярно інформує персонал про існуючі потреби в кваліфікованих кадрах.

В звіті також зазначається, що система навчання на підприємстві спрямована на виховання у працівників бажання вдосконалювати свої знання та професійні навики. Керівники підрозділів і відділ кадрів підтримує тих працівників, які бажають навчатися, опановувати суміжну професію або підвищувати свій кваліфікаційний рівень.

На підприємстві також діє система атестації персоналу. Так, щороку проводять атестацію основних робітників та контролерів з метою перевірки відповідності знань цих працівників кваліфікаційним вимогам. Також можуть проводитися позачергові атестації для налагодження випуску нової продукції або впровадження нових виробничих процесів. Атестацію також проводять і для керівників і спеціалістів підприємства. Наголошується, що під час атестації працівники мають змогу подати пропозиції щодо

можливостей покращення роботи колективу, підвищення ефективності виробництва тощо.

Найпоширенішими формами навчання на підприємстві є індивідуальна форма навчання та стажування відповідно до затверджених програм та планів. Навчання проводиться на підприємстві досвідченими фахівцями та інструкторами, або, при необхідності, у навчальних закладах. На підприємстві є діюча технічна бібліотека та підключення до Інтернету, де можна ознайомитися з роботою інших підприємств та досягненнями науки і техніки.

У 2019 році 32 працівника поєднували навчання з роботою. 85 працівників з вищою та 207 із середньоспеціальною освітою працювали на робочих місцях і перебували в кадровому резерві для призначення їх на керівні та інженерно-технічні посади.

З метою закріплення молодих кадрів на підприємстві згідно внутрішнього положення «Про соціальний пакет учнів робітничих професій, молодих робітників і спеціалістів» в кінці кожного місяця готується наказ про доплати молодим працівникам.

Для інженерів застосовується градація за категоріями. У 2019 році пройшли стажування та призначено на керівні та інженерно-технічні посади 21 особу. 32 особи поєднували роботу з навчанням, в тому числі 18 робітників підвищували ступінь вищої освіти, 9 керівників і спеціалістів – також підвищували ступінь вищої освіти. Водночас 85 осіб з вищою та 2017 осіб із середньоспеціальною освітою працювали на робочих місцях. Як стверджується в звітній документації, ці особи включені в кадровий резерв підприємства як кадровий потенціал для призначення їх на керівні та інженерно-технічні посади в майбутньому, коли з'явиться така можливість.

Заходи морального та матеріального заохочення використовуються по відношенню до окремих працівників, бригад, ділянок, цехів, бюро, відділів. Засобами морального заохочення на підприємстві є:

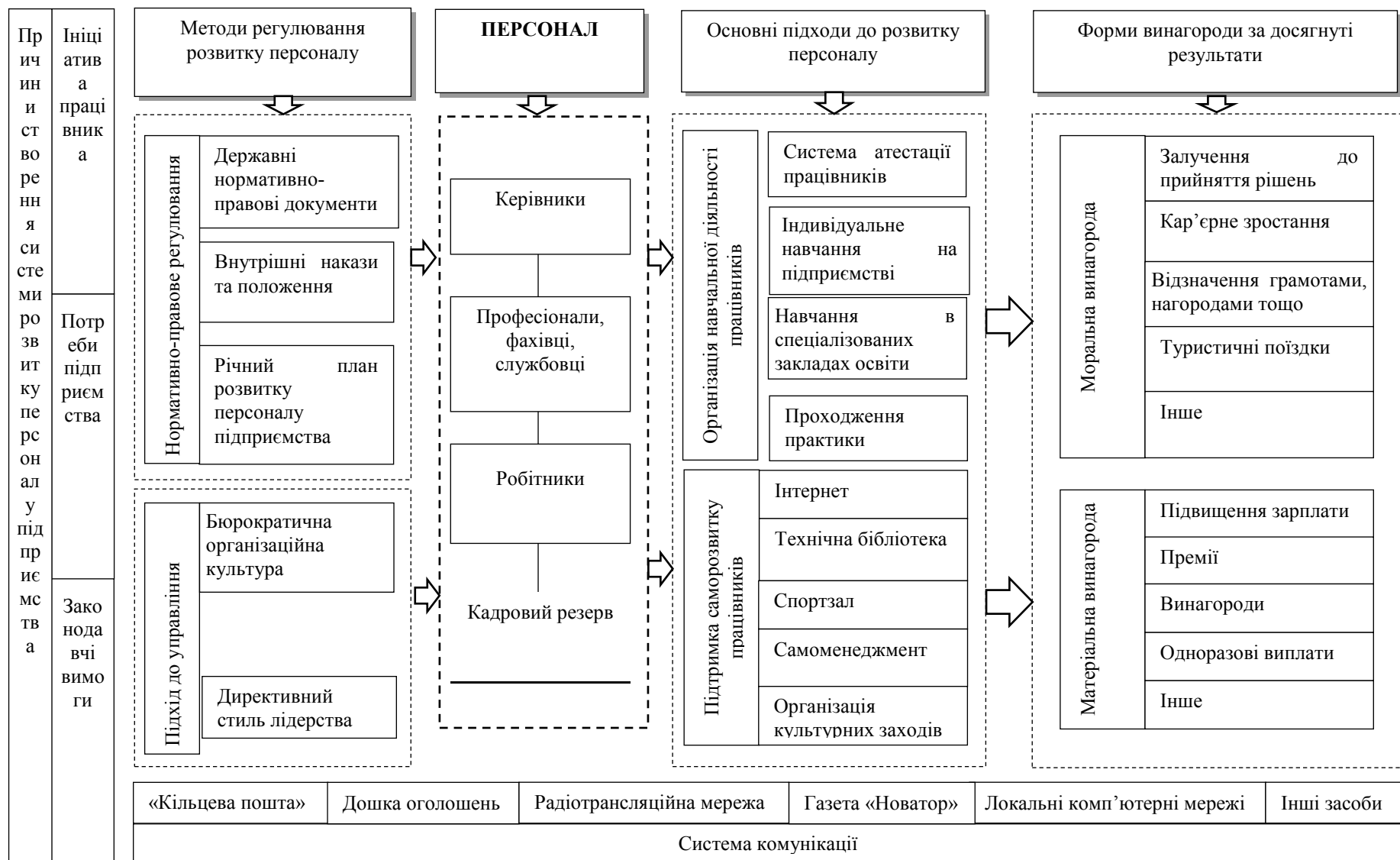


Рис. 3.28 Система розвитку персоналу на ДП «Новатор»* *підготовлено автором

- оголошення подяк, вручення почесних грамот, цінних подарунків;
- занесення на дошку пошани підприємства, міста, області;
- визнання на рівні ДК «Укроборонпром» та України;
- заохочення колективів екскурсійними поїздками.

Заходи матеріального заохочення можуть включати підвищення заробітної плати, виплату премій, доплат, надбавок, одноразових грошових винагород.

Заходи матеріального заохочення регулюються рядом регулюючих документів, що діють на підприємстві, а саме такими положеннями:

- «Положення про доплату працівникам за суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт, заміщення»;
- «Положення про виплату разового заохочення працівникам, які відзначилися при виконанні особливо важливих виробничих завдань»;
- «Положення про доплату за керівництво бригадами»;
- «Положення про порядок оплати праці кваліфікованих робітників за проведення практичних занять з виробничого навчання»;
- «Положення про фонд преміювання підрозділу»;
- «Положення про порядок виплати працівникам разової винагороди за загальні результати роботи підприємства за рік»;
- «Положення про соціальний пакет учнів робітничих професій, молодих робітників і спеціалістів»;
- «Положення про оплату праці спеціалістів за проведення виробничо-економічного навчання».

Підприємства машинобудування дотримуються законодавства щодо питань підвищення кваліфікації працівників. Як показує приклад ДП «Новатор», на підприємстві зберіглася традиційна система розвитку персоналу, яка в першу чергу базується на системі атестації працівників та підвищенні їх кваліфікації на робочому місці або в спеціалізованих закладах освіти. Надаються певні можливості для саморозвитку

ТОВ «Укрелектроапарт» займається виготовленням трансформаторів та трансформаторних підстанцій. У 2019 році підприємство і далі працювало в умовах нестабільної політично-економічної ситуації в країні, але на підприємстві відбувся ріст випуску товарної продукції в грошовому виразі в порівнянних цінах на 67,8%. Основна вага впливу на збільшення загального темпу росту прийшла на виробництво всієї гами трансформаторів електричних, адже їх доля випуску в сумарному обсязі виробництва залишається найвагомішою і складає 84,4%. В кількісному виразі порівняно з минулим роком відбулося падіння їх виробництва на 23,1 %. По виробництву КТП в цілому за рік відбувалося збільшення завантаженості виробництва в 1,5 рази порівняно з попереднім роком і було виготовлено 257 підстанцій. Всі вище перераховані факти стали основними чинниками, що зумовили підвищення загальної рентабельності виробництва і реалізації продукції. Тому, розмір нерозподіленого прибутку за 2018 рік склав 128789 тис. грн. 2. У звітному періоді обсяг реалізації продукції збільшився порівняно з минулим роком в 1,7 рази. За межі України - в країни СНД і дальнього зарубіжжя реалізовано продукції 70,5 % від загального обсягу реалізації.

Крім участі людського фактору у виробництві продукції значну роль відігравала і наявність сучасного високоточного обладнання, станків та інструменту. За 2018 рік було придбано: верстат для намотки фольгових обмоток «L.A.E»; верстати для намотки обмоток «L.A.E» з емаль проводу; інструмент на оброблюючий центр для обробки деталей із сталі; сепаратор для очистки трансформаторного масла; промисловий шредер; верстат стрічко-відрізний Мить -1-01 ПА; газові пальники FBR GAS; піч для плавки алюмінію; підлогомийна машина (для основного виробництва). Також було придбано ряд засобів вимірювальної та обчислювальної техніки; ліцензійне програмне забезпечення та інше.

Крім того, продовжувалась робота по вдосконаленню конструкцій освоєної продукції та розробці нової. Товариство продовжувало роботи по

модернізації силових трансформаторів та розробці нових виробів. Крім того, в минулому 2018 році була проведена значна робота по вдосконаленню підстанцій.

Серед ключових досягнень підприємство називає поліпшення умов і організації праці працівників, а також підвищення техніки безпеки на робочих місцях.

За 2018 рік чисельність трудового колективу практично не змінилась і коливається в межах 800 чоловік. Середній рівень оплати праці на підприємстві за 2018 рік склав майже 11 000 грн. Ріст заробітної плати зумовлений в першу чергу нарощуванням обсягів виробництва комплексних трансформаторних підстанцій та збільшенням кількості більш трудомісткої продукції, а по-друге – підвищенням розміру мінімальної зарплати до 3723 грн. та прожиткового мінімуму до 1762 грн. Особливості організаційних процесів розвитку персоналу підприємства наведені у додатку.

Таким чином, ТОВ «Укрелектроапарат» потужне підприємство, яке здійснює постійну модернізацію обладнання та розширює асортимент продукції. До інноваційної діяльності відноситься придбання програмних засобів. Однак, підприємство не використовує інноваційний потенціал свого персоналу, недостатньо приділяючи уваги його розвитку.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» був створений на основі кустарних майстерень колишнього цукрового заводу, збудованого ще у 1873 році. Діяльність приватного акціонерного товариства «Калинівський машинобудівний завод» зосереджена на постачанні та інсталяції обладнання для харчової та переробної промисловості. Підприємство реалізує комплексні проекти - технологічні рішення, підбір, проектування, виготовлення, автоматизацію, поставку, монтаж та електромонтаж обладнання, пуско-налагоджувальні роботи, сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Основні напрямки виробництва: цукрова промисловість – кагатоукладачі різних модифікацій, штабелеукладачі; молочна промисловість – молокосушарки, ванни для посолу сирів, тепло генератори, станції циркуляційної мийки СІР - мийки, кристалізатори, пастерізатори; хлібопекарне виробництво - печі хлібопекарні тунельного типу, шафи вистою; автомобілерозвантажувальна техніка - автомобілерозвантажувачі різних модифікацій. Більшість замовлень, які виконує емітент - довгострокові (від 3 до 36 місяців). Основними ринками збуту для підприємства є Україна, Російська Федерація, Республіка Білорусь та Туреччина.

Придбання підприємства за 2019 рік спрямовані на заміну застарілих основних засобів, але вони не є інноваційними. Крім того, серед завдань, які ставить перед собою підприємство не має жодних цілей, інноваційної діяльності.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становила 436 осіб, середня чисельність позаштатних працівників, та осіб, які працюють на підприємстві за сумісництвом – 9 осіб, чисельність працівників, які працюють на підприємстві на умовах неповного робочого часу – 183 особи.

За 2019 рік фонд оплати праці склав 48115 тис. грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 14085 тис. грн.

Кадрова програма товариства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам підприємства полягає в належній і своєчасній оплаті праці працівників, наданні їм соціальних і матеріальних пільг, що зацікавить персонал в підвищенні рівня його знань та кваліфікації. Підприємство дотримується вимог законодавства щодо атестації працівників та навчання персоналу і пропонує безкоштовне навчання при прийомі на роботу, регулярно проводить галузево-орієнтовані семінари-презентації у співпраці з іншими підприємствами в профільних галузях та

залученням фахівців не лише з України, але також із сусідніх країн. Підприємство також співпрацює з регіональними навчальними закладами щодо проходження стажування на підприємстві, навчання працівників та обміну передовими науковими знаннями. Фахівці підприємства мають змогу переймати досвід від своїх іноземних колег в процесі реалізації спільних довгострокових проектів, які виконуються разом з турецькими, італійськими, білоруськими партнерами.

ПрАТ «Вінницький завод «БУДМАШ» – багатoproфільне підприємство, що спеціалізується на виробництві металевих форм для залізобетонних конструкцій, випуску нестандартного обладнання, переобладнанні і ремонті будівельної техніки, наданні низки супутніх послуг.

Продукція заводу призначена для підприємств гірничодобувної сфери (кар'єрів), цементних заводів, хлібоприймальних підприємств, енергетичного і агропромислового комплексів, житлово-комунальних господарств і приватного підприємництва.

Окрім цього, співробітники заводу надають послуги з монтажу конструкцій зовнішніх і внутрішніх інженерних споруд і систем, зведення несучих і захищаючих конструкцій будівель і споруд (від фундаментів до комунікацій і електропостачання). Також підприємством здійснюються пусконаладжувальні роботи, ремонт, монтаж і демонтаж технологічного устаткування, проводиться заміна металевих конструкцій на хлібоприймальних і переробних підприємствах, агропромислових підприємствах і житлово-комунального господарства.

Номенклатуру продукції складають металеві форми для випуску залізобетонних конструкцій, нестандартне устаткування (ємності, казани, двері, гаражі, кіоски, панелі), запасні частини до екскаваторів, сільськогосподарських машин і машин будівельної індустрії.

У 2019 році підприємство збільшило обсяг виробництва продукції на 15%, що становить 7560 тис. грн. Обсяг реалізованої продукції теж

збільшився – на 20% у порівнянні з попереднім роком до 8495,0 тис. грн. Це сталося завдяки збільшенню випуску:

- металоформ для залізобетонних конструкцій з 116 до 180 тон.;
- запасних частин для сільськогосподарської техніки з 590,5 до 800 тис. грн.;
- надання послуг з механічного оброблення металу з 1270 до 11560 тис. грн.;

Також було розвинуто послуги по ремонту шляхово-будівельних машин. Завдяки було збільшено кількість робочих місць на 20%, та підвищено середню заробітну плату на 15%.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу підприємства у 2019 році становила 40 осіб. Фонд оплати праці - 2482 тис. грн. Фонд оплати праці зменшився відносно попереднього року на 499 тис. грн. Спеціальних та обов'язкових кадрових програм, спрямованих на забезпечення рівня кваліфікації працівників, на підприємстві не має. У той же час і відсутні будь-які прояви інноваційної активності. Як наслідок, істотними проблемами, які впливають на діяльність ПрАТ «Вінницький завод «БУДМАШ», на думку його менеджменту є застаріла техніка, недостатність обігових коштів та велика конкуренція. Для підприємства залишається необхідним реалізація залишків готової продукції, термінове вжиття заходів щодо погашення дебіторської заборгованості підприємства. Однак, підприємство повністю ігнорує необхідність модернізації своєї діяльності формування та впровадження інновацій. Така ситуація викликана у першу чергу відсутністю програм розвитку персоналу. Дослідження та розробки на підприємстві в звітному році не проводились.

Така ситуація, на нашу думку, зумовлена пасивністю власників та керівництва підприємства. Адже підприємство отримувало чистий прибуток 2 2018-2020 роках. За 2018 рік чистий прибуток дорівнював 310 тис. грн., за 2019 рік – 212 тис. грн. У підприємства достатня питома вага власного капіталу в загальній сумі авансованих засобів у його діяльності. Товариство

є прибутковим. Можна визнати ефективним використання активів і власного капіталу.

Таким чином, підприємство є прибутковим. Водночас залишається проблемою фінансування інноваційної діяльності, яка дуже необхідна для підприємства із такою спеціалізацією.

ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» спеціалізується на виробництві машин та устаткування для переробки зернових та зернобобових культур [23]. Основна види продукції:

- агрегатні машини та крупоцехи продуктивністю 7, 15, 50 т/добу,
- крупоцехи продуктивністю 7-15 т/добу, навантажувач продуктивністю 110 т/год,
- камневідбірник продуктивністю 6-9 т/год.,
- дробарки, преса, інше обладнання та запчастини до нього.

Все обладнання, що виробляє товариство користується попитом у споживачів і в деякій мірі залежить від сезонності виробництва зернових та зернобобових культур. Обсяги замовлень збільшуються з квітня по листопад місяць. З листопада по квітень відбувається незначний спад попиту на продукцію товариства. Готова продукція товариства металоємка, що змушує постійно коригувати ціну через ріст цін на метал. На внутрішньому ринку та у країнах СНД значно зросла конкуренція з боку іноземних виробників (Туреччина, Данія, Росія та інша).

Для ефективного збуту готової продукції в товаристві використовуються різні методи стимулювання продажів, в тому числі попередні замовлення, продаж з передплатою, продаж з акредитивною формою оплати та інше. У товариства виникла необхідність передбачити розробку нормативної бази для можливості надання обладнання у лізинг за кордон.

Для збереження обсягів виробництва на досить високому рівні розроблені заходи по виконанню плану економічного розвитку товариства,

які включають заходи по розробці нової техніки та новітніх технологій. Разом з тим виконання планів впровадження нової техніки і новітніх технологій в значний мера буде залежати від кон'юнктури ринку, в першу чергу на зерно, а також на переробне обладнання. При перевиробництві зерна і падінні на нього цін, може відбутися і падіння обсягів виробництва. Для покращення фінансово-економічного стану підприємства розроблена програма дій, що передбачає розширення номенклатури, у тому числі розвиток сервісного обслуговування через створення дилерської мережа та баз комплектації на Україні та за її межами.

Цінова політика зорієнтована на утримання при можливості стабільних цін. Через те, підприємство ставить за мету впровадження нових енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій.

У контексті підвищення якості продукції розглядається необхідність впровадження нових технологій, поповнення верстатного парку новим обладнанням, підвищення кваліфікації спеціалістів.

Підприємство працює за принципом госпрозрахунку, самофінансування та самоокупності. У звітному періоді товариство користувалося кредитами банків, інвестицій не залучало, не випускало облігацій. Можливі шляхи покращення ліквідності за оцінками фахівців підприємства полягають в проведенні заходів по збільшенню об'ємів реалізації, відмови від зайвих витрат, зміни ценової політики.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу у 2019 році складала 248 осіб, за сумісництвом – 7 осіб. Фонд оплати праці у 2019 році склав 12868,3 тис. грн. У порівнянні з попереднім звітним періодом фонд оплати праці зменшився на 4575,3 тис. грн.

Кадрова програма товариства спрямована на забезпечення підвищення рівня кваліфікації працівників: підбір кадрів; підвищення кваліфікації; обов'язкове навчання, стажування на підприємстві.

Підприємство не проводить спільної діяльності з іншими організаціями, підприємствами, установами, тобто підприємство не практикує відкриті інновації.

Для збереження обсягів виробництва на досить високому рівні розроблені заходи по виконанню плану економічного розвитку товариства у 2020 році, які включають у себе заходи по розробці нової техніки та новітніх технологій: впровадження у виробництво багатофункціональної міні комбікормової установки Р 6- ММКУ-1,5, змішувача горизонтальної порційної дії стрічковий Р6-СГПЛ -1000, цеху по виробництву преміксів та біовітамінних добавок Р6-ЦПП-БДВ-2, котла опалювального водогрійного Р6-КОВП-25Д, плющильного верстата ПС-600; впровадження у виробництво вертикальної сушарки ВС-10М; агровібраційної сушарки АВС; сепаратора Р6- СВС-6. Разом з тим, виконання планів впровадження нової техніки і новітніх технологій в значній мірі буде залежати від кон'юктури ринку, в першу чергу на зерно, а також на переробне обладнання. При перевиробництві зерна і падіння на нього цін може відбутися і падіння обсягів виробництва.

Витрат на дослідження та розробку у звітному періоді не було.

ПАТ «Барський машинобудівний завод» займається проектуванням машин і апаратів, розробкою технологічних процесів і оснащення для їх виробництва, виготовленням машин і апаратів, надає гарантійні і післягарантійні сервісні послуги. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має в своєму розпорядженні високотехнологічне обладнання, яке розташоване в цехах заводу за групами однотипних верстатів. Площа підприємства 11,5 га, виробничі площа підприємства розташована таким чином, щоб забезпечити оптимальні транспортні маршрути відносно складського господарства, міжцехових перевезень і обслуговування інструментального, ремонтного та лабораторного господарства. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має добре налагоджену систему поставок

матеріалів і комплектуючих, що дозволяє швидко змінювати випуск продукції по номенклатурі і обсягам.

Завод впроваджує виробничі лінії по виробництву бараночних виробів. Прикладом монтування та пусконаладжувальних робіт є лінія на форма форма місто Сучава, Румунія, де були встановлені ділильно розкатувальні машини Ж7-ДРМ, які втілили сучасні конструкторсько-технологічні підходи, що привели до зменшення метало та енергоємності. Також заводом була розроблена та втілена у виробництво машина Ж7-ДРМ-2, яка вже поступила до ряду замовників хлібопереробної промисловості. До кондитерської промисловості товариство постачає змінні вузли формування карамелі різних конфігурацій, а також машини, які входять в лінію по виробництву карамелі. Для харчової промисловості, а саме виробництва консервів, то підприємством було поставлено велику кількість машин на консервні заводи ближнього та дальнього зарубіжжя, а саме машина для фасування та укупорки згущеного молока, томатної пасти, соків та інше.

Все обладнання сертифіковане ПРАТ «Барський машзавод» веде нові розробки технологічного обладнання, а також модернізацію існуючого. Прикладом став проект на сортувальну лінію побутових відходів, яка включає технологічне обладнання, а також ангар та приміщення. Даний проект виконується під ключ заводом-виробником. Також заводом проводиться проектування та виготовлення модульних котелень, а також монтаж у замовника. Також на підприємстві виготовляють газові, електричні та твердопаливні котли від 5 до 200 кВт різних найменувань, загалом 55 видів. ПРАТ «Барський машзавод» активно працює над проблемою збору твердих побутових відходів (ТПВ), зокрема, виготовляє євроконтейнера об'ємом 1,1 м³. Також, завод працює над новою технікою. Так була розроблена та впроваджена машина Ж7-ДРМ-3, де була застосована матриця розширеного типу. Також на машині була застосоване нове програмне забезпечення, що збільшило продуктивність машини.

За 2019 рік було реалізовано продукції на суму 126201 тис. грн. Продукція реалізовувалась на внутрішньому та зовнішньому ринках. У тому числі:

1. Котли газові, твердопаливні та запасні частини до них – вартість реалізованих товарів 72879,7 тис. грн.; питова вага у вартості реалізованої продукції 57,7%.

2. Обладнання для консервної промисловості – вартість реалізованих товарів 5303,9 тис. грн; питова вага у вартості реалізованої продукції 4,2%.

3. Обладнання для хлібобулочної та кондитерської промисловості – вартість реалізованих товарів 19308,5 тис. грн. питова вага у вартості реалізованої продукції 15,3%.

4. Інші матеріали (запасні частини для сільськогосподарської техніки, жолоба, опори, лебідки, послуги) – вартість реалізованих товарів 28708,9 тис. грн; процентне співвідношення 22,8%.

Планується підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок інноваційної спрямованості розвитку, освоєння нової техніки і технологій. Технологічні і виробничі можливості підприємства постійно зростають. Ринки збуту ПрАТ «Барський машинобудівний завод» охоплюють Україну і ще 8 країн світу. Обладнання для харчової промисловості поставляються на ринки України, Росії, Латвії, Грузії, Молдови, Вірменії, Румунії, Узбекистану, Туркменістану, країн Середньої Азії, Кавказу, Прибалтики. Враховуючи географічну і історичну близькість, а також той факт, що перераховане обладнання в цих країнах не випускається, ринки цих країн мають довгострокову перспективу. В зв'язку з провадженням в країні енергозберігаючого обладнання ПрАТ «Барський машинобудівний завод» з 2001 року займається виробництвом котлів газових побутових. На сьогоднішній день, за якістю і рівнем технологічного виробництва ПрАТ «Барський машинобудівний завод» досяг європейського рівня. Обладнання для харчової промисловості взагалі, та обладнання для виробництва

плодоовочевих консервів, кондитерських та хлібобулочних виробів конкретно характеризується сталим попитом та щорічним зростаннями. Цей ринок динамічно розвивається разом з значним збільшенням попиту на харчову продукцію. Це споживання буде зростати до тієї пори, поки населення не досягне європейського рівня споживання.

За рахунок освоєння нових технологій та впровадження нового обладнання, постійно зростають технологічні та виробничі можливості підприємства. Відділом головного технолога була забезпечена необхідна підготовка виробництва серійної, модернізованої та нової продукції. Розроблено і впроваджено в виробництво 720 одиниць спеціальних пристроїв, інструментів, штампів. На підприємстві існує установка лазерного розкрою листового металу, це дає змогу покращити якість виготовлення деталей на котли та технологічне обладнання, збільшити продуктивність праці, мобільність виконання замовлень. Збут обладнання харчової промисловості та побутових газових котлів виробництва ПрАТ «Барський машинобудівний завод» здійснюється на території України, Росії, Молдови. Основними покупцями є гуртові покупці. Через них реалізується основна частка продукції.

Планом виробництва нової техніки на 2020 рік передбачено: впровадження технології гарячого штампування деталей «Мостик»; впровадження програми для автоматичного проектування та розрахунку колон, фундаментів «АРМ»; розробка кошторисної документації на кран мостовий на ділянці лазерного розкрою та ділянці зварювання мех. складального цеху № 2 і встановлення; капітальний ремонт компресора на ділянці лакофарбового фарбування на більш економічний; проведення реконструкції пункту випробування котлів з забезпеченням автономного опалення; придбання та впровадження 3D-принтера; придбання та встановлення верстату стрікорозпилювального в інструментальному цеху та цеху № 1; модернізація металообробних станків з ЧПУ (заміна стійок

управління, заміна систем управління); коригування КД,НД ділильно-розкатувальної машини для виготовлення бубликових виробів Ж7-ДРМ; розробка КД, НД, на виготовлення дослідного зразка ділильно-розкатувальної машини для виготовлення бубликових виробів Ж7-ДРМ-2; розробка КД,НД на виготовлення наповнювача для дозування густих мас об'ємом 1000 см³ Ж7-ДНТ-2-6-1; розробка КД,НД, виготовлення дослідного зразка ошпарювальної камери для тунельної печі Ж7-ОКТ; розробка КД,НД на виготовлення змінних вузлів ділильно-розкатувальної машини для виготовлення бубликових виробів Ж7-ДРМ; Ж7-ДРМ-1; Ж7-ДРМ-2; розробка КД, НД, на виготовлення дослідного зразка машини начиночної кулачковим насосом Ж7-ШМН-1М; розробка КД,НД на виготовлення дослідного зразка автомату дозувального для м'яса, жиру Ж7-ФНА; розробка КД,НД на виготовлення дослідного зразка земснаряду плавучого Ж7-НСС.

В даний час підприємство виготовляє понад 60 найменувань обладнання для різних галузей промисловості, велику гаму котлів опалювальних газових, електричних, котлів на твердому паливі та апаратів для лазень (саун) на твердому паливі, розробляє нове устаткування та модернізує існуюче.

Для налагодження нового ринку збуту котлів газових, запущено у виробництво котел Ж7-КС-ГС-10S з новим дизайном. Модернізовано твердопаливний котел КС-Т-100, для покращення тепловіддачі спроектовано та введено в виробництво новий комплект дверей на котли КС-Т-100, КС-Т-20, КС-Т-400. В зв'язку з розширенням асортименту продукції на підприємстві виготовлено установку випічки стаканів УВС-2. Для покращення зовнішнього виду та надійності у використанні виготовлено нержавіючу обшивку на машині закатувальній Ж7-УМЖ-6. Під замовлення виготовляються транспортери різної довжини.

Працівниками підприємства успішно проведено пуско-налагоджувальні роботи на SC <Cornelius> SRL, м. Сучава, Румунія, де

встановлено машини універсальні ділильно-розкатувальні для бубликових виробів Ж7-ДРМ.

В результатів такої виробничої діяльності підприємство працювало прибутково:

- за 2017 рік чистий прибуток дорівнював 6404 тис. грн;
- за 2018 рік чистий чистий прибуток становив 5951 тис. грн;
- за 2019 рік було отримано чистий прибуток у розмірі 1131 тис. грн.

Підприємство прибуткове, працює стабільно. Багато коштів витрачає на модернізацію виробництва та удосконалення продукції. Постійно проводяться маркетингові дослідження, що дозволяє налагодити стійку співпрацю зі споживачем.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу у 2019 році дорівнювала 314 осіб. Розмір фонду оплати праці - 25097,5 тис. грн, в тому числі фонд оплати праці персоналу основної діяльності - 19876,6 тис. грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 0,4 тис. грн у зв'язку із збільшенням мінімальної ставки заробітної плати. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 22 особу у порівнянні із 2018 роком. В 2019 році прийнято 26 працівників, вибуло 53 працівники. Плинність кадрів складає 16,9%. Середньомісячна заробітна плата за 2019 рік становить 6660,70 грн.

Підготовка і підвищення кваліфікацій персоналу спрямовані на набуття і вдосконалення працівниками професійних навикав, теоретичних знань, освоєння передової техніки, технології і організації виробництва.

Таким чином, ПАТ «Барський машинобудівний завод» – це потужне підприємство, що має розширений асортимент продукції та займається інноваційною діяльністю. Його інновації ґрунтуються на впровадженні нової для себе продукції та нових технологічних процесів. Товариство намагається підтримувати розвиток персоналу, але використовує для цього лише традиційні фрагментарні підходи.

Запорукою підвищення конкурентних переваг підприємства у сучасних умовах є його інноваційна активність та розвиток потенціалу своїх працівників, а, отже, й підприємства в цілому. Виконання цих умов дозволяє досягти розвитку підприємства. Істотним обмеженням, що не дозволяє здійснювати інноваційну діяльність часто є фінансові ресурси. Однак, як показує аналіз діяльності підприємств відсутнім є розуміння у менеджменту важливості розвитку персоналу. Переважно на підприємствах відсутні звичайні організаційні передумови для розвитку працівників. Саме тому, важливо розробити підходи до управління розвитком персоналу, як системи, що враховує усі аспекти певного підприємства.

Висновки до третього розділу

Проведений у третьому розділі аналіз середовища функціонування і систем розвитку персоналу інноваційно-активних підприємств дозволяє зробити такі висновки:

1. Доведено, що успіх у будь-якій сфері сучасної економіки пов'язаний із постійними змінами, що вимагає здатності швидко адаптуватись до них, і більше того, випереджати конкурентів шляхом активної інноваційної діяльності. Проте вітчизняні підприємства є досить пасивними. Серед промислових підприємств частка тих, що належали до інноваційно-активних у 2010-2019 роках не перевищувала 19%. Крім того, вони розподілені нерівномірно на території України. Серед підприємств Хмельниччини питома вага тих, що займались впровадженням та реалізацією інновацій найменша серед усіх регіонів і дорівнювала лише 6,6%.

2. З'ясовано, що неоднаковим є галузевий розподіл інноваційно-активних підприємств. У переробній промисловості у 2019 році працювало 88% від загальної кількості промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність. Водночас кожне друге підприємство, яке виготовляло

основні фармацевтичні продукти і фармацевтичні препарати здійснювало інновації у 2019 році. Кількість таких підприємств дорівнювала 30 одиниць. Закономірно, що до виду економічної діяльності який вимагає інноваційної активності належить виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції. Частка інноваційно-активних підприємств за цим видом економічної діяльності дорівнювала 34,4%. Серед інших галузей машинобудування, питома вага підприємств, які здійснювали інновації коливалась у межах 22,7-28%.

3. Аналіз середовище показав, що частка підприємств, які впроваджували інновації протягом 2010-2019 років була максимальною у 2017 році і дорівнювала 16,6%. На кінець досліджуваного періоду, у 2019 році впроваджували інновації у виробництво 13,8% підприємств промисловості. Традиційно вітчизняні підприємства впроваджують нову продукцію, а не технологічні процеси.

Найбільшу популярність у 2019 році мало придбання машин та обладнання і програмного забезпечення. Із цього числа найбільшу кількість становлять суб'єкти господарювання м. Київ, Дніпропетровської, Харківської областей (62, 51, та 47 відповідно). Лише 5 підприємств Хмельниччини у 2019 році придбали інноваційні машини, обладнання та програмне забезпечення. За період, що аналізується вказані витрати збільшились із 5051,7 млн грн до 10185 млн грн або вдвічі.

4. Доведено, що серед українських підприємств інноваційну продукцію реалізовували менше 9% від усіх зареєстрованих. Поміж областей та м. Київ лише деякі мали значення більші за загальнодержавні. Зокрема, це Вінницька, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Черкаська області. Інші, у тому числі і Хмельниччина, мали ще менші значення показників реалізації інноваційної продукції. Важливо також врахувати те, що серед вказаних підприємств 85% реалізовували інноваційну продукцію нову лише для себе. І тільки 114

підприємств в державі реалізовували продукцію нову для ринку. Знову ж таки, вітчизняного ринку.

5. За період, що аналізується змінилась структура джерел фінансування витрат на інновації. Звичайно, власні кошти підприємства залишились основним джерелом. Їх частка у 2010 році дорівнювала 59,4%. Але за усі роки сума вкладених в інноваційну діяльність власних коштів промислових підприємств збільшилась на 7699,7 млн грн. Як наслідок на кінець досліджуваного періоду, їх питома вага досягла 87,7%.

Частка інноваційної продукції у обсягах реалізованої продукції визначена у цілях сталого розвитку на 2020 рік встановлена на рівні 5%. Однак як показують дослідження, ця ціль не була реалізована на рівні держави по промисловості в цілому. Машинобудівна галузь мала кращі значення показника у 2017-2019 роках. Результати 2019 року перевищували результати попередніх періодів за винятком виробництва інших транспортних засобів. Частка інноваційної продукції для цієї підгалузі зменшилась із 5,4% у 2017 році до 1,6% у 2019 році.

6. Розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства є елементом загальної системи управління підприємством, що не є ізольованим, а отже перебуває під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища. Серед переліку факторів, які впливають на можливості розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства є такі, що характеризують рівень розвитку економіки в цілому і не залежать від окремого підприємства. Це зокрема, загальний стан економіки, політична ситуація, стабільність законодавства, проведення реформ. Окрім цього переліку є ще чинники, пов'язані із інноваційною складовою економіки конкретної держави.

7. Огляд міжнародних рейтингів, що містять оцінку інноваційної діяльності підприємств та можливостей розвитку економіки свідчить про їх інноваційну діяльність негативно впливають фактори макрорівня, такі як

політична ситуація, макроекономічна стабільність, законодавча неврегульованість, неефективність роботи уряду. Водночас негативний вплив факторів нейтралізується якістю людського капіталу. Проте на рівні держави та підприємств недостатньо уваги приділяється розвитку працівників, що відображається в результаті на можливостях держави в цілому.

8. Тенденції розвитку світового ринку машинобудування свідчать про залучення більшої кількості країн до виробництва складних товарів через розширення ланцюгів доданої вартості, що дає можливості й Україні. Крім того, збільшується наголос на сервісному обслуговуванні, стандартизації товарів, і проникненні цифрових технологій до цієї сфери. Ці зміни підкреслюють важливість розвитку працівників галузі, які становлять 16-17% від зайнятих у промисловості.

9. Рух працівників галузі дорівнює середнім значенням по промисловості країни. Скорочення чисельності працівників за підгалузями машинобудування складало від 4 до 9 тис. осіб. При цьому відсоток працівників, що були звільнені через скорочення штатів максимальним у 2019 році було для виробництва автотранспортних засобів, причепів, і напівпричепів та інших транспортних засобів – на рівні 2,5% від середньооблікової чисельності працівників.

Основним резервом заповнення вакансій стали безробітні зареєстровані у Державній службі зайнятості. Таким чином, у 2019 році було забезпечено 90% від потреби машинобудівних підприємств. Водночас незважаючи на фінансування державою 84-93% місць для учнів у професійно-технічній освіти, більше 10% чоловіків та 15% жінок у віці 15-24 роки не навчалися і не працювали. Більше 60% населення, що здійснювали формальне або неформальне навчання були молоді люди у віці 15-24 роки. Тобто навчання працівників старшого віку в Україні практично не реалізується.

10. Рівень доходів працівників машинобудування відповідає середньому по промисловості. Найменші розміри нарахованої заробітної

плати були у працівників, що зайняті у виробництві електричного устаткування. Відповідно у виробників електронної та оптичної продукції розмір нарахованої заробітної плати був вищий за середній по промисловості починаючи із 2016 року. Що є до витрат підприємств на навчання та розвиток працівників, то на жаль, офіційна статистика з цього приводу відсутня.

11. За результатами опитування вітчизняних підприємств дуальне навчання використовуються у практиці лише одного підприємства. При цьому саме підприємство зазначає необхідність його оптимізації. Більш традиційною для підприємства формою навчання є заочна форма, яка використовується у діяльності усіх із опитаних підприємств, одна лише 2 із 14 респондентів заявили про бажання змінити щось і цій формі навчання. Підвищення кваліфікації напівкваліфікованих або некваліфікованих працівників використовується на усіх опитаних підприємствах. Однак більшість із них заявили про необхідність реформування методології такого навчання. Дистанційне навчання є своєрідною вимогою часу, але опитувані підприємства або заявили про необхідність реформування існуючого навчання дистанційно, або не планують використовувати таку форму навчання. Результати опитування свідчать про пріоритетність підготовки молодих працівників, що мають професійно-технічну освіту. Це зумовлено нестачею кваліфікованих робітників на підприємства.

12. Доведено, що система розвитку та навчання працівників машинобудівних підприємств регіону будується на традиційній схемі, що передбачає формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації та проведення атестації. З врахуванням вимог, що формуються зміни у галузі та існуючої системи розвитку виникає нагальна потреба у розбудові інноваційно спрямованої системи розвитку працівників підприємства.

Основні положення розділу оприлюднено у [21, 61, 62, 63, 72, 75], які подані у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА4.1 Організаційно-корпоративні аспекти управління розвитком
персоналу підприємства

Широкомасштабні зміни у суспільстві приводять до структурної трансформації всіх форм життєдіяльності: економіки, культури, свідомості, що вимагає системного переосмислення багатьох теорій, усталених понять і парадигм. Для пояснення природи системних змін уже недостатньо керуватися тільки економічними критеріями, необхідно брати до уваги чинники іншого характеру, які віддзеркалюють внутрішні аспекти: цінності, морально-етичні норми, ментальні модуси та інші елементи, об'єднані в категорії організаційної культури [49].

Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння менеджментом ролі корпоративної культури та обґрунтування доцільності інвестицій в корпоративну культуру. У багатьох керівників поняття «корпоративна культура», асоціюється з традиціями, закладеними на конкретному підприємстві, а все інше – просто розумно складені речення. Проте, це спрощене розуміння. Адже, кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися керівниками цього підприємства. Саме тому культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою підприємства, за якою можна робити висновки про її носія. На підприємстві корпоративна культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні

більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей [20].

Проектування інноваційного розвитку підприємства неможливо здійснити без розгляду питання про організаційну культуру і роль персоналу в її формуванні. Загальновідомим фактом є те, що корпоративна культура, зокрема інноваційна культура підприємства є тією умовою, яка дозволяє підприємству займати лідируючу позицію на ринку. Проте як і раніше дослідники не можуть прийти до спільної думки про те, що собою являє така культура і як можна визначити чи вона є інноваційною.

Культура – це «мистецтво, вірування, звичаї, установи та інші продукти людської праці і мислення, які розглядаються як цілісність, особливо щодо певного часу або соціальної групи» [324]. Культура, зокрема ці види мистецтва, вірування та інші продукти можуть розглядатися в зв'язку з окремим предметом або формою вираження, наприклад, музична культура, культура мови або корпоративна культура. І нарешті, культурою може бути «сукупність переважаючих установок і поведінки, що характеризують групу або організацію» [324]. Оксфордський словник [325] хоч пропонує і менш деталізовані визначення культури, також пов'язує її з звичаями, віруваннями, способом життя, ставленням до чогось, а також визначає культуру як соціальне явище, яке є проявом функціонування певної групи людей. Також поняття «культура» є досить поширеним в філософських працях, де воно має багато значень. Одне з них – це розуміння культури як «сукупності способів і прийомів організації, реалізації та розвитку людської життєдіяльності, способів людського буття» [87].

Такі загальні визначення з тлумачних і філософських словників є відправною точкою для розуміння того, що являє собою культура в межах окремої організації, яку називають корпоративною культурою або організаційною культурою. Як вірно підмічено, культура є цілісною. Це не

випадкове поводження окремої людини в організації, це не окрема подія або річ. Це сукупність вірувань, переконань, які в свою чергу відображаються в звичаях, традиціях, продуктах людської праці і все це разом складає форму організації щоденного професійного життя колективу окремого підприємства.

Одночасно, наукові роботи, присвячені цій тематиці, дозволяють зробити один крок далі та зрозуміти не тільки зовнішні прояви організаційної культури, але її внутрішнє ядро. Апостолук А. С. запропонувала визначати корпоративну культуру як «систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, що діють принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які перебувають в організації та приймаються її більшістю» [11, с. 69].

У книзі «Корпоративна культура і продуктивність» корпоративну культуру розглянуто на двох рівнях, які відрізняються між собою формою зовнішнього прояву і рівнем опору змінам [338]. Як зазначає автор, на більш глибокому рівні культуру важче змінити, тому що вона стосується добре укорінених цінностей людей в групі. Інший рівень культури, який можна спостерігати в очевидній поведінці людей, найчастіше і є тим рівнем культури, який в першу чергу пропагують новим членам групи – певні ритуали, моделі поведінки, стиль спілкування. І звичайно обидва рівні тісно взаємопов'язані.

Вчені переконані, що цей взаємовплив відбувається з обох сторін: цінності впливають на поведінку, і так само певна поведінка й усталені практики, повторювані ритуали можуть впливати на цінності [338]. Крім того, ряд інших вчених [338] вказують на багатолікість культури у великих організаціях. Організаційна культура може відрізнятися як між підрозділами, так і у філіях організації, особливо якщо вони географічно віддалені один від одного. В цьому випадку можна краще побачити вплив загальнонаціональної або регіональних культур на організаційну культуру.

Окремо від організаційної культури пропонуємо ще розглянути «інноваційну культуру». Інноваційна культура підприємства є однією з форм прояву загальноорганізаційної або корпоративної культури, яку майже кожен намагається визначити зі своєї точки зору, проте в багатьох таких визначеннях є і загальні елементи. Вчені розглядають її як з позиції теорії інновацій і теорій управління інноваціями, так і з позиції організаційної теорії в цілому. Вчені визначають інноваційну культуру, як сукупність унікальних культурних цінностей, характерних для кожного суспільства і організації, що дозволяє формувати інноваційну діяльність, специфічну для цієї соціальної формації [13] або розглядають інноваційну культуру як «механізм соціокультурного регулювання інноваційної поведінки персоналу» [310, с. 159].

У старому Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 №433-IV [251] інноваційна культура визначалася в ст. 2 як «складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах». Крім того, в цьому законі серед пріоритетних напрямів розвитку був зазначений розвиток інноваційної культури шляхом підтримка національної книговидавничої справи; освітніх та науково-популярних видань; розвитку освітніх і науково-популярних програм у засобах масової інформації; розвитку центрів дистанційного навчання із застосуванням сучасних телекомунікаційних технологій; та розвитку сучасних комп'ютерних технологій для навчання і наукових процесів. І визначення, і напрями розвитку стосувалися інноваційної культури в суспільстві, а не окремого підприємства. У той же час воно вносить вклад в наукову дискусію, викликаючи питання щодо характеру взаємозв'язку з інноваційним потенціалом, важливості психологічного чинника, важливості творчого компонента в створенні інновацій і критеріїв оцінки рівня розвитку інноваційної культури.

Абстрактний характер поняття «інноваційна культура» також приводить до плутанини. В роботі [104] представлена структура інноваційної культури, де в основі лежить стиль керівництва, що впливає на цінності, які в свою чергу відображаються в таких компонентах, як ділова етика, конкуренція і мова, символи, цінності, стиль і девіз. Необхідно відразу зазначити, що виділення таких елементів не є новим, так як вони обговорюються багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. Крім того, виникає питання, чому конкуренція об'єднана разом з мовою, стиль об'єднаний з девізами, ну і яка різниця між цінностями на другому і третьому рівнях структури. Очевидною, тут є проблема недостатньо глибокого розуміння автором суті інноваційної культури підприємства.

В окремих роботах інноваційну культуру відносять до методу управління, з чим можна погодитися, якщо розглядати інноваційну культуру свого роду метаметодом, який, при правильному його використанні, сприятиме досягненню ефективності використання інших методів управління персоналом [104]. Саме з цієї причини, будь-яка інноваційна трансформація підприємства зачіпає в істотній мірі трансформацію організаційної культури, яка, в свою чергу, нерозривно пов'язана з організаційною системою управління і мотивації персоналу.

Про організаційну культуру багато говорять, також багато було проведено досліджень на цю тему. Популярним методом вивчення організаційної культури є опитування працівників, які працюють на підприємстві, де проводиться дослідження.

Одночасно менеджерам не варто покладатися лише на результати таких досліджень, оскільки не кожний працівник надасть щирі і правдиві відповіді на питання анкети, особливо, якщо існує ризик того, що анкети не будуть конфіденційними і керівництво якимось чином вирахує, хто які відповіді надав.

Важливим є неофіційне спостереження за поведінкою працівників, індивідуальні розмови з окремими працівниками, в ході яких можна краще зрозуміти організаційну культуру підприємства, зокрема, усвідомити її сильні та слабкі сторони. У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих відносин і очікування від його роботи; знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки; розуміє, що коли порушить писані або неписані норми, то буде «покараний», причому не обов'язково керівництвом, а колегами по роботі. Це усвідомлення відображається у поведінці працівника.

«Організаційна культура представляє собою ідеологію організації, а також форми її маніфестації» [345]. Це не єдине визначення, яке пов'язує організаційну культуру з ідеологією організації, яка в свою чергу представляю собою систему ідей і поглядів щодо головної місії компанії, ставлення компанії до співробітників, до суспільства та окремих груп населення, до навколишнього середовища та окремих явищ в суспільному житті. Формулювання та проголошення певної ідеології робиться для того, щоб прямо чи опосередковано впливати на світогляд та поведінку окремих людей і груп людей. Якщо говорити про промислове підприємство, то проголошення і впровадження певної ідеології покликано впливати на поведінку персоналу, а також формування репутації підприємства серед споживачів його продукції, партнерів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

«Шаблон спільних основних припущень, які група засвоїла, вирішуючи свої проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, яка працювала досить добре, щоб вважатись дійсною і, отже, навчити нових членів як правильний спосіб сприйняття, мислення, і відчуваючи відношення до цих проблем» [350].

Організаційна культура інноваційно-активного підприємства відрізняється від організаційної культури так званого «традиційного підприємства». Ця відмінність зумовлена тим, що інноваційно-активне підприємство має інші потреби, які виникають в ході ініціювання, планування та реалізації інноваційних проєктів. Внутрішнім парадоксом інноваційної культури є те, що вона впливає на індивідуальну поведінку працівника та групову поведінку окремих команд, хоча і сама культура формується під впливом цієї поведінки. Крім того, її важливою характеристикою є творча свобода, яка водночас має закладатися в рамки цілей діяльності підприємства.

Вчені виділяють ряд принципів формування інноваційної культури, які, з нашої точки зору, є характеристиками цієї культури [309, 313]. Ці принципи пропонуємо представити в лаконічній формі таким чином:

1) Принцип цілеспрямованості. Цей принцип означає, що кожна організаційна культура служить певним цілям, тому для ефективної побудови організаційної культури насамперед важливим є чітке формулювання цілей функціонування підприємства;

2) Принцип командної роботи. Не дивлячись на важливість внеску окремих працівників, в інноваційній культурі важливою залишається командна робота. Це дозволяє швидше обмінюватися знаннями, швидше генерувати інноваційні ідеї, відбирати найкращі та втілювати їх в життя. Більш того, що є мабуть найголовнішим, командна робота дозволяє поєднувати вміння, навички, знання окремих працівників, створюючи при цьому синергічний ефект.;

3) Принцип психологічно безпечного робочого середовища. Цей принцип передбачає створення таких умов роботи, в яких працівник не боїться ділитися своїми інноваційними ідеями, де не підтримується практика глузування, пліткарства, взаємних звинувачень, безвідповідальності тощо. Команда позитивно ставиться до того, що хтось може бути відмінним – за

національністю, зовнішнім виглядом, статтю, віком, стилем одягу тощо. Людина для розкриття свого творчого потенціалу потребує комфортних психологічних умов роботи і підприємство повинно докладати максимум зусиль для забезпечення таких умов роботи. Крім того, для розкриття інноваційного потенціалу працівників, важливим є правильне ставлення до помилок і невдач у проектах;

4) Принцип вільного обміну знаннями та ідеями. В команді, де відбувається обмін ідеями та знаннями, з'являється більше можливостей створення унікальних інновацій;

5) Принцип постійного розвитку. Підприємства, які прагнуть здобути статус інноваційних, повинні розуміти з якою швидкістю сьогодні відбувається соціально-економічний розвиток суспільства. Важливим в таких умовах є забезпечення постійного розвитку персоналу, заохочення працівників до здобуття нових знань та навичок.

6) Принцип послідовності. Це стосується управління внутрішніми комунікаціями, питань домовленостей, організації дій відповідно до місії та спільних цінностей та принципів. Послідовність означає інтеграцію організаційних систем, процесів та структур, слідування проголошеним принципам і цінностям в щоденній роботі та спілкуванні з колегами [337].

Крім того, на основі аналізу ряду наукових джерел пропонуємо перелік функцій організаційної культури інноваційно-активного підприємства, згрупованих за двома рівнями: на рівні індивідуума та на рівні групи (таблиця 4.1.).

Хоча організаційна культура є абстрактним терміном, її концептуалізація дозволила науковцям запропонувати різні підходи до її розуміння та дослідження. При цьому різні автори виділяють різні складові або напрями оцінки і управління організаційною культурою. Вчені на основі кількох джерел виділяють такі елементи в організаційній культурі, як правила, ритуали, норми, філософія, цінності, мікроклімат [153, с. 63].

Автори представили інноваційну культуру у вигляді прошарків, які підтримують інновації в організації [333, с. 1620]. Артефакти інновацій включають, наприклад, історії успіху про те, як хтось створив інноваційний продукт. Іншим прикладом артефактів інновацій є внутрішня фізична організація роботи і приміщення таким чином, що це сприяло інноваційній активності персоналу. Іншим прошарком є норми для інновацій.

Таблиця 4.1

Функції організаційної культури інноваційно-активного підприємства в системі управління розвитком персоналу*

Функція	Пояснення
<i>на рівні індивідуума</i>	
Розвиваюча функція	Культура підприємства має надавати можливості для розвитку персоналу через формальні і неформальні освітні програми, а також шляхом надання засобів для саморозвитку.
Функція самоактуалізації	Працівник має змогу реалізувати свій творчий потенціал і задовольнити свої потреби в самоактуалізації.
Оціночна функція	Організаційна культура має сприяти реалізації потреби людини в самоповазі, повазі зі сторони інших, справедливій оцінці результатів її діяльності.
Функція приналежності	Культура має сприяти формуванню у працівника відчуття приналежності до команди.
Мотиваційна функція	Мотивування працівника до трудової та навчальної діяльності.
<i>на рівні групи</i>	
Охоронна функція	Нейтралізує дію негативних факторів ззовні.
Інтегруюча функція	Надає засоби до інтеграції індивідуумів в групу.
Регулююча функція	Регулює взаємовідносини всередині групи.
Орієнтуюча функція	Направляє діяльність групи відповідно до цінностей, цілей та пріоритетів підприємства.
Генеруюча функція	Дозволяє продукувати інноваційні ідеї.
Селекційна функція	Дозволяє обирати інноваційні ідеї.
Підтримуюча функція	Сприяє досягненню встановлених цілей.

*доопрацьовано автором

Вчені наводять такі приклади норм: очікування відкритого спілкування щодо інноваційних ідей і підходів для розв’язання проблем, очікування командної роботи. Такі норми тісно переплітаються з цінностями, що підтримують інновації. Якщо цінності служать базою, норми і артефакти в більш явний спосіб мотивують працівників до інноваційної поведінки.

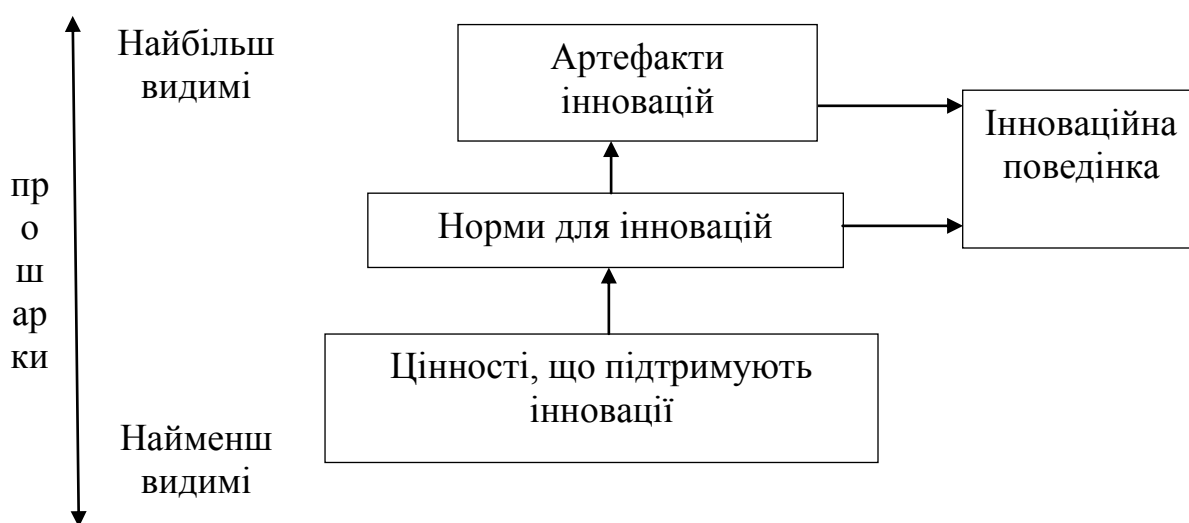


Рис. 4.1 Прошарки інноваційної культури, які підтримують інновації*

*сформовано автором на основі [333]

Інше бачення також має право на існування, де підняті дані питання з позицій системного та функціонального підходів і включають такі складові організаційної інноваційно-орієнтованої культури [309]:

1. Система мотивації персоналу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності.
2. Система організації інноваційної діяльності, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу інноваційної організації зі створення та поширення інновацій.
3. Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, формування та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

Також в [309, с. 136] виділено окремі компоненти культури і, до прикладу, запропоновано оцінювати складову інноваційної культури підприємства за допомогою таких показників мотиваційної складової: відчуття затребуваності знань, досвіду та ін; свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень; затребуваність інновацій і інноваторів; правова захищеність авторських прав; висока оплата результатів праці; участь інноваторів у прибутку; толерантне ставлення колег і суспільства; визнання й вдячність колег і керівництва.

До організаційної складової оцінювання віднесено такі індикатори:

- сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень; урахування інтересів працівників;
- гнучкий графік роботи; сприятливі умови праці й відпочинку; практична зорієнтованість діяльності персоналу;
- мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу;
- свобода комунікації і передачі інформації;
- демократичний стиль управління;
- підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією.

Нарешті, інтелектуально-креативну складову науковець пропонує оцінювати за допомогою таких показників: здатність вийти за межі наявних знань і досвіду; прагнення до самореалізації й визнання; націленість на результат; результативність праці; здатність до тривалої мобілізації й зосередження; безперервне самонавчання й самовдосконалення; здатність до прогнозування в умовах невизначеності; бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам.

Науково-методичні підходи щодо оцінки організаційної культури, розглянуті вище не є бездоганними, проте їх можна взяти до уваги, оскільки вони витримали випробування часом і не дивлячись на певні недоліки, можуть служити методологічним орієнтиром. В цих науково-методичних

підходах найбільш популярними методами вивчення організаційної культури є використання опитувальників, проведення інтерв'ю або анкетне спостереження. Деякі інші науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури представлені в таблиці 4.2 та додатках Г, Д, Е.

Таблиця 4.2

Огляд окремих підходів до оцінки організаційної культури підприємства*

Назва методики і автор	Концептуальний підхід	Методи оцінки
1	2	3
Методика «клінічного дослідження» Шейна	Аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти та проголошені цінності, правила та норми поведінки; базові уявлення.	Спостереження, аналіз проголошених правил, норм поведінки, базових уявлень.
Інструмент оцінки організаційної культури [155]	4 моделі організаційної культури, 6 атрибутів: внутрішньоорганізаційні відносини та орієнтація людей, загальний стиль лідерства, управління персоналом, з'єднуюча сутність організації, стратегічні цілі та критерії успіху.	Анкетування і складання профілю організаційної культури.
Методика Посту та Конінга	Досліджували 114 параметрів організаційної культури, звівши їх до 14 факторів.	Опитування.
Методика ОСР О'Рейллі, Чатмана та Калдвелла [348]	7 напрямів оцінки: інноваційність і готовність до ризику, увага до деталей, орієнтація на кінцевий результат, орієнтація на людей, орієнтація на командну або індивідуальну роботу, внутрішня конкуренція, стабільність.	Опитування.
Опитування щодо організаційної культури [331]	Оцінюються складові: командна робота; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання.	Опитування.
Методика «Культурне поле» [Т.О.Соломанідіної, 280]	4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру.	Опитування.

1	2	3
Овчаренко М. І.[216]	Складові: інтелектуальна складова (витрати на професійне навчання, нематеріальні активи, витрати на формування ділової репутації), соціальна складова (витрати на забезпечення умов праці, витрати на стимулювання до праці, витрати на формування кадрового потенціалу), духовна складова (морально-психологічний клімат, задоволення соціально-побутових потреб, задоволення культурних потреб).	Аналіз витрат, опитування експертів, анкетування, побудова математичної моделі корпоративної культури.
Шипуліна Ю. С. [309, 310]	Складові: мотивація, організація; знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуально-креативна складова).	Порівняння показників в динаміці або з іншими підприємствами.
Авторський науковий підхід	Повний аналіз та/або експрес-аналіз за складовими інноваційної організаційної культур: підтримка інноваційного потенціалу, ініціювання інновацій, мотивування та стимулювання до інноваційної діяльності; впровадження або реалізація інновацій.	Опитування та/або аналіз культури на основі вторинних даних.

*сформовано автором

Водночас, на нашу думку можна проводити і свого роду експрес-діагностику організаційної культури на підприємстві з використанням методів OSINT – на основі даних з відкритих джерел.

Такими джерелами може стати сайт підприємства, публікації про підприємство в ЗМІ та наукових виданнях, звітність підприємства та контролюючих органів, дані з форумів, на яких обговорюються різні аспекти функціонування підприємства тощо.

На основі даних з відкритих джерел нами був проведений аналіз корпоративної культури окремих машинобудівних підприємств України, в тому числі підприємств Хмельницької та Вінницької областей.

Здійснено аналіз організаційної культури окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької області. Одним з таких підприємств є ДП «Новатор» (м. Хмельницький). Оскільки коротка презентація цього підприємства наведена в попередньому розділі, тут сконцентруємося виключно на аналізі організаційної культури підприємства.

Підприємства успадкувало бюрократичну культуру. Минуле підприємства частково ще відображається в архітектурних формах, зовнішньому і внутрішньому дизайні, стилі мови, що використовується в комунікації з працівниками та і з зовнішніми до підприємствами особами через офіційні засоби комунікації.

З врахуванням рекомендацій наукової літератури, пропонуємо проводити експрес-діагностику інноваційної культури підприємства за такими напрямками:

1. Підтримка інноваційного потенціалу:
 - система розвитку персоналу;
 - витрати на інноваційну діяльність;
 - потреба в знаннях і досвіді для створення інновацій;
2. Ініціювання інновацій:
 - потреба в інноваціях;
 - свобода прийняття і реалізації інноваційних рішень;
 - свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень;
3. Мотивування та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності:
 - достойна оплата праці;
 - участь інноваторів у прибутку;

- визнання й вдячність колег і керівництва;
 - толерантне ставлення колег;
 - загальні умови праці;
4. Успішне впровадження або реалізація інноваційного продукту
- правова захищеність авторських прав;
 - інноваційні зміни на підприємстві;
 - успішний вихід на ринок інноваційної продукції.

Експрес-діагностика його інноваційної культури представлена в таблиці 4.3 і підготовлена на основі інформації з відкритих достовірних джерел.

Таблиця 4.3

Експрес-діагностика інноваційної культури ДП «Новатор»*

Прояв інноваційної культури	Рівень (низький, середній, високий)
1	2
<i>1. Підтримка інноваційного потенціалу</i>	
Система розвитку персоналу	Середній. Розвиток персоналу відбувається відповідно до затвердженого плану, водночас не містить інноваційних підходів чи компонентів
Витрати на інноваційну діяльність	Середній. Підприємство виділяє кошти на інноваційну діяльність, проте не є лідером на ринку.
Потреба в знаннях і досвіді для створення інновацій	Середній. Підприємство створює умови для реалізації інтелектуального капіталу, водночас в резерві залишаються працівники, посада яких не відповідає їх кваліфікаційному рівню.
<i>2. Ініціювання інновацій</i>	
Потреба в інноваціях.	Середня. На підприємстві відбувається інноваційна активність, проте її рівень залишається порівняно невисоким.
Свобода прийняття і реалізації інноваційних рішень	Низький. Підприємство має негнучку організаційну структуру, яка ускладнює процес прийняття та реалізації рішень

Закінчення таблиці 4.3

1	2
Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень.	Середній. Підприємство залишається бюрократичним. Крім того, воно входить до складу ДК «Укроборонпром», що впливає і на формування політичних переконань і поглядів, що домінують на підприємстві.
<i>3. Мотивування та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності</i>	
Достойна оплата праці.	Середній. Оплата праці на підприємстві відповідає середнім показникам в області.
Участь інноваторів у прибутку.	Низький. Інноватори отримують винагороду, але немає системи постійної участі у прибутках підприємства.
Визнання й вдячність колег і керівництва.	Високий. Підприємство приділяє високу увагу моральним формами винагороди працівникам за сумлінну і творчу працю.
Толерантне ставлення колег.	Середній. Взаємовідносини між працівниками віддзеркалюють культуру, яка домінує за межами підприємства в суспільстві.
Загальні умови праці.	Середній. Підприємство намагається забезпечити комфортні і безпечні умови праці для своїх працівників, водночас...
<i>4. Успішне впровадження або реалізація інноваційного продукту</i>	
Правова захищеність авторських прав.	Високий рівень. Підприємство забезпечує захист інтелектуальної власності, створеної працівниками.
Інноваційні зміни на підприємстві	Середній. На підприємстві впроваджуються інновації в окремих сферах.
Успішний вихід на ринок інноваційної продукції	Середній. Частина продукції виготовляється на замовлення держави. Інша частина орієнтована переважно на вітчизняний ринок

*підготовлено автором на основі даних з відкритих джерел

Іншим підприємством є ДП «Красилівський агрегатний завод» (м. Красилів, Хмельницька область). Завод спеціалізується на виробництві продукції для населення, зокрема, на випуску газових котлів, а також входить

до Укроборонпрому і виготовляє продукцію військового призначення. На сайті підприємства немає окремого розділу, присвяченого безпосередньо опису місії та філософії підприємства, проте певні висновки про корпоративну культуру підприємства можна сформулювати, проаналізувавши окремі публікації в газеті «Агрегатний», що випускається самим заводом і останні номери якої розміщені на сайті підприємства [173].

Крім фінансування основної діяльності, підприємство намагається створити комфортні умови роботи і відпочинку для працівників. Так, у номері газети «Агрегатний» за січень 2020 року, наводиться інформація про те, як підприємство проявляє турботу про працівників. На той момент планувалося будівництво додаткової автостоянки для працівників, ремонт будівель, озеленення території, ремонт кімнати з умивальниками, фінансування культурно-масової роботи, відпочинку працівників на базах відпочинку заводу та в лікувально-профілактичних санаторіях (кошти підприємства, профспілки і працівників).

Крім того зазначалося, що середня заробітна плата на кінець 2019 року на підприємстві становила 10235 грн. (середня заробітна плата у Хмельницькій області в грудні 2019 року дорівнювала 10844 грн [274]) і планувалося її підвищення на 20%. Водночас на підприємстві не було заборгованості з виплати заробітної плати.

Оскільки підприємство є великим, з усталеними практиками управління трудовими відносинами, які повністю відповідають вимогам законодавства, на підприємстві був укладений колективний договір, в якому передбачені всі умови праці на підприємстві – від виробничої діяльності до захисту прав і законних інтересів працівників, а також питання забезпечення охорони праці. На території заводу працює профспілкова бібліотека. Є заводська команда з міні-футболу.

Підприємство також регулярно звітує про інвестиції в ремонт, підтримку та розвиток основних фондів, охорону праці тощо. Крім того, в

заводській газеті можна зустріти публікації про успіхи підприємства, досягнення, стратегічні плани, звернення керівників до колективу підприємства, інтерв'ю. Також газета публікує фото з пам'ятних подій в житті підприємства та його працівників, фотографії з місць роботи, вітає ювілярів року, розміщує публікації про історію заводу, минуле, яким можна пишатися, залучає працівників до культурно-масової роботи. Також крім статей безпосередньо про завод, газета публікує статті на теми здоров'я, відпочинку, гуморески та інше, що може бути потенційно цікавим працівникам заводу.

Ситуація щодо інноваційної культури на підприємстві подібна до тієї, що склалася на ДП «Новатор».

ПрАТ «Барський машзавод» (м. Бар, Вінницька область) – одне з провідних підприємств, що випускає технологічне обладнання для різних галузей промисловості. Сьогодні підприємство – відомий виробничий бренд в країнах СНД і центральної Європи. На заводі проводиться серйозна робота з підвищення якості виробів. На даний момент проведена сертифікація всіх видів виробленого обладнання і триває подальша робота в цьому напрямку. Технічний рівень продукції, що випускається відповідає високим стандартам якості, як країн СНД, так і Європи.

Як зазначається на офіційному сайті, трудовий колектив є особливою гордістю підприємства. Підприємство отримувало винагороди у регіональних конкурсах роботодавців. Як стверджує само підприємство, його інженерно-конструкторський відділ у науково-творчому потенціалі може зрівнятися з передовими західними колегами. Так, регулярною подією на заводі стало впровадження у виробництво новітніх світових досягнень і оригінального технологічного ноу-хау, спроектованого і адаптованого до вітчизняних умов силами власних фахівців.

Водночас, і на цьому підприємстві не обходиться без недоліків. Якщо уважно вивчити матеріали сайту підприємства, то очевидною стає проблема з

гендерним балансом на підприємстві, недостатньо розвинутою рекрутинговою практикою, комунікаціями, відсутні дані про участь інноваторів в прибутках підприємства на постійній основі (власником і одноосібним бенефіціаром підприємства є його керівник).

Додатково нами був проведений аналіз оголошень про роботу на посаду «Інженера-конструктора» на машинобудівних підприємствах України. Оголошення були зібрані на сайті www.work.ua. Серед усіх доступних оголошень були відібрані лише оголошення від машинобудівних підприємств. Приклади структурного аналізу цих оголошень наведений в таблицях 4.4.-4.5.

Найцікавішим, з нашої точки зору, результатом спостереження є те, що офіційне працевлаштування, оплата відпустки і лікарняних та виплата заробітної плати вчасно та в повному обсязі до цього часу пропонуються підприємствами, як їх конкурентна перевага над іншими роботодавцями. При цьому мова йде про посади, які вимагають від кандидатів наявність вищої технічної освіти, а зміст роботи має в певній мірі інноваційний характер, особливо, коли мова йде про нову продукцію або модифікацію продукції, яка вже реалізується на ринку. Це свідчить про те, що на ринку праці в Україні все ще не викорінена проблема недобросовісних роботодавців, які порушують законодавство України.

Одне оголошення привернуло увагу тим, що у вимогах чітко зазначалася стать та вік кандидата, що, на нашу думку, вказує на ряд проблем на такому підприємстві:

- наявність дискримінації за статтю та віком на ринку праці України;
- недостатній контроль за очевидними проявами дискримінації при працевлаштуванні з боку контролюючих органів;
- несприятлива організаційна культура на даному підприємстві для професійного розвитку жінок; потенційний негативний вплив на мотивацію дівчат та жінок до обрання технічних спеціальностей.

Таблиця 4.4

Вимоги до кандидатів на посаду «інженера-конструктора» на машинобудівних підприємствах України*

Код підприємства	Освіта	Мін. досвід, років	професійних комп'ютерних програм	Поведінкові та психологічні характеристики	в т. ч. розвиток, навчання	Інше
П1	технічна	1	знання програм	відповідальність, уважність, вміння працювати в команді, працьовитість	відкритість до знань	
П2	вища технічна	2	впевнений користувач	активність, ініціативність, відповідальність, організованість, вміння швидко приймати рішення, аналітичний склад розуму		вміння працювати з великими обсягами інформації
П3	-	2	знання програм	амбіційність	-	-
П4	вища будівельна	2	знання програм	досвід управління		
П5	вища	досвід без зазначення кількості років	знання програм	відповідальність, скрупульозність, уважність до деталей, творчий підхід		бажано знання англійської
П6	вища	5	знання програм			
П7	вища	1	знання програм			
П8	вища	2	знання програм	активна робота на результат		
П9	вища технічна	3	знання програм	Цілеспрямованість, активність, вміння працювати в команді	бажання та вміння навчатись та глибоко вникати у суть процесів, з метою їх подальшого розвитку та оптимізації.	
П10	вища технічна	2	знання програм	позитивне ставлення до життя, енергійність, цілеспрямованість		

*побудованоавтором

Таблиця 4.5

Характеристика умов праці інженерів-конструкторів на машинобудівних підприємствах України*

Код підприємства	Зарплата, грн	Характер працевлаштування	Перспективи кар'єрного зростання	Навчання	Фізичні умови праці	Інше
П1	30000-35000	стабільна офіційна робота, без випробувального терміну, 44 робочих години+перерви на обід	передбачені	постійне, забезпечується компанією	сучасний затишний офіс розташування офісу в центрі міста	збереження робочих місць і оплати під час карантину
П2	14000-18000 (ставка+бонус)	повна зайнятість, 40 годин на тиждень+перерви	так	готові навчати	сучасне машинобудівне підприємство	робота в команді професіоналів
П3	залежно від рівня кваліфікації високооплачувана + премії	офіційне працевлаштування, повна зайнятість, 40 годин на тиждень+перерви	так	розвиток в професійному сенсі, навчання новому і розвиток наявних навичок тісний взаємозв'язок з сучасним виробництвом	комфортний офіс (кухня, вода, смаколики, засоби захисту від вірусів)	хороший дружний колектив і справедливе керівництво
П4	15000-20000	офіційне працевлаштування, оплачувана відпустка, 40 годин/тиждень	так	-	-	молодий і дружний колектив професіоналів
П5	12000-15000 + премії	офіційне працевлаштування	так	так	-	-
П6	12000	офіційне працевлаштування, повна зайнятість, 40 г/тиждень	-	-	-	-
П7	8500-11500	офіційне працевлаштування, 40 г/тиждень	-	-	-	-
П8	15000	офіційне працевлаштування, 40 г/тиждень	-	-	-	-
П9	висока оплата праці	повна зайнятість	так	організація та оплата навчання	комфортабельний офіс	-
П10		офіційне працевлаштування, повна зайнятість, 40 г/тиждень	так	так, включаючи курси англійської мови	забезпечення всіма ресурсами для ефективної роботи	

*побудовано автором

Водночас, очевидним є те, що все більше підприємств приділяють увагу навчанню свого персоналу. Деякі підприємства чітко зазначають у вимогах наявність бажання навчатися і розвиватися. Також ряд підприємств пропонують постійне навчання, тренінги, майстер-класи, курси іноземних мов за їх рахунок. Звісно, що оголошення про роботу не містять більш детальної інформацію про умови та особливості організації розвитку персоналу, проте очевидною є усвідомлення на таких підприємствах необхідності у постійному розвитку своїх працівників.

Позитивною тенденцією є те, що все більше підприємств розуміють важливість комфортних умов праці і пропонують своїм працівникам зручне розташування офісу, наявність їдальні, добре облаштований офіс тощо.

Корпоративну культуру також характеризують і вимоги щодо поведінкових та психологічних характеристик кандидата. Так, сучасні підприємства усвідомлюють важливість вміння працювати в команді, підтримують ініціативність працівників та творчий підхід до роботи. Всі ці прояви культури є важливими для інноваційно-орієнтованого підприємства.

Удосконалення корпоративної культури, перетворення її в потужний потенціал, що спонукує й поєднує всі починання, може стати одним з важелів підвищення ефективності функціонування підприємств. Можна виділити три складові розвитку культури [20]:

- «збільшення» – збільшення кількості сформульованих важливих положень, що розділяють працівники та збільшення рівня цінностей;
- «прояснення» – внесення ясності, узгодженості та обґрунтування в пріоритети культури;
- «усвідомлення» – підвищення ступеня усвідомленості корпоративних цінностей.

Таким чином, рекомендується здійснювати підтримку і розвиток організаційної культури шляхом [20]:

1. «Розумного» підбору працівників, що передбачає наймання на роботу працівників з відповідними знаннями, навичками і здібностями, а також з психологічним настроєм до успішного виконання певної роботи. Також важливо вже під час проведення співбесіди на роботу обговорити окремі аспекти організаційної культури підприємства і з'ясувати чи поділяє кандидат на посаду корпоративні цінності підприємства.

2. Сфокусувати дії вищого керівництва навколо цінностей організації та базувати їх на принципах організаційної культури.

3. Методично підійти до процесу адаптації нових працівників, що дозволить швидше і ефективніше досягти бажаних результатів.

4. Контролювати реакції керівників на критичні ситуації та організаційні кризи. В залежності від глибини та розмаху може проявлятися в посиленні існуючої культури або в введенні нових цінностей і норм, що певною мірою змінює її.

5. Проводити додаткове навчання працівників, що дозволить їм засвоїти порядок виконання ролей, які сприяють підтриманню корпоративної культури.

6. Чітко визначити критерії у визначенні винагороди і статусу.

7. Розвивати комунікаційні зв'язки.

8. Розумно використовувати організаційні символи та обряди.

9. Регулярно проводити аналіз причин звільнення працівників. Це дозволить виявити проблеми, що існують з адоптацією працівників, а також проблеми в самій організаційній культурі.

У теперішніх економічних умовах керівнику підприємства слід на перший план виносити моральні цінності, тому що саме вони регламентуються в усіх сферах життя людини моральними нормами і принципами. Тому, що саме моральні цінності регламентуються в усіх сферах життя людини моральними нормами і принципами. Адже, саме ці норми і принципи, встановлені людьми у суспільстві на певному етапі його

розвитку, є взірцем поведінки та є обов'язковими для виконання. Тому, визначивши психологічні характеристики та рівень моральності всього персоналу підприємства можна побудувати ефективну культуру для подальшої успішної діяльності підприємства. Керівнику підприємства варто зосередити свою увагу на такий аспект своєї діяльності як культуротворення, в даному випадку – створення, розвиток та всестороння підтримка культури для ведення свого бізнесу [49].

Інвестиції в корпоративну культуру дозволять сформувати простір корпоративних цінностей, що буде підтримуватись сучасними управлінськими та інформаційними технологіями. Все це, у свою чергу, призведе до позитивних та успішних результатів: міцних позицій на ринку товарів, тривалих взаємин та співпраці із клієнтами (споживачами), визнання, поваги, позитивного іміджу, високих фінансових результатів.

4.2 Мотивація і стимулювання працівників інноваційно-орієнтованого промислового підприємства

Мотивація і стимулювання працівників інноваційно-орієнтованого промислового підприємства є складним завданням в умовах високої конкуренції на ринку праці між роботодавцями за найкращі таланти. Це характерно і для машинобудівних підприємств України, які також повинні бути привабливими для тих професіоналів, які мають можливість працювати в інших галузях економіки країни (наприклад, в ІТ) або мігрувати за кордон (Польща, Чехія, Росія, інші країни).

Іншою метою розробки системи мотивування та стимулювання персоналу підприємства є безпосереднє спрямування їх інноваційного потенціалу на інноваційну діяльність. В цьому випадку варто розглядати два напрями мотивування, про які мова йшла в другому розділі: мотивування і

стимулювання до трудової діяльності та мотивування і стимулювання до професійного, соціального та особистого розвитку.

Як продемонстрував аналіз діяльності окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей, на практиці активно використовуються системи матеріального і морального стимулювання персоналу до продуктивної та інноваційної діяльності (таблиця 4.6).

Таблиця 4.6

Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах Хмельницької та Вінницької областей*

	Прямої дії	Непрямої дії
Матеріальні	- заробітна плата; - надбавки, доплати; - премії; - одноразові грошові винагороди;	- надання путівок до санаторіїв; - організація туристичних поїздок та інших культурних заходів; - фінансування участі в навчальних заходах, конференціях;
Нематеріальні	- кар'єрне зростання; - відкрите визнання здобутків працівника; - вручення грамот, дипломів інших нематеріальних винагород;	- залучення до прийняття рішень; - надання більшої свободи працівнику для планування своєї діяльності; - формування інноваційної культури підприємства;

*підготовлено автором

При аналізі інформації про підходи до мотивування та стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької та Вінницької областей очевидними стають деякі недоліки діючих систем. Насамперед, увагу привертає рівень оплати праці. З одного боку, він відповідає загальним тенденціям на регіональному ринку праці. З іншого боку, цим підприємствам важко конкурувати з підприємствами в сусідніх країнах та деяких інших галузях, де спостерігається суттєво вища оплата праці.

В західній практиці менеджменту дуже часто використовують такі методи матеріального впливу як участь у прибутках. Наприклад, працівникам

може надаватися певна кількість акцій підприємства або інших цінних паперів. В Україні ця практика не набула ще достатнього розповсюдження. На вітчизняних підприємствах частіше надають перевагу короткостроковим або одноразовим винагородам.

Фактично відсутня така форма винагороди як додаткове пенсійне забезпечення. Це пов'язано в першу чергу з нестабільністю фінансово-економічної ситуації в Україні та недостатнім розвитком недержавного пенсійного страхування. Також досліджені нами підприємства не практикують спінофф компанії, які б могли надати інноваторам більше підприємницьких можливостей, а підприємству додатковий прибуток. Всі ці фактори стримують підприємницький потенціал працівників підприємств і можуть мати негативний вплив на мотивацію цих працівників до інноваційної діяльності.

Попередній огляд теорій мотивації продемонстрував, що різні працівники можуть мати різний набір мотиваторів та стимулів. Через те, для ефективної роботи з мотивування та стимулювання підприємств доцільним є використання засобів діагностики вмотивованості працівників.

З цією метою можуть використовуватися існуючі науково-методичні підходи, серед яких виділяють:

- 1) Оцінку рівня мотивації тестами Шейна;
- 2) Збірник тестів Соловйова;
- 3) Мотиваційний опитувальник від SHL;
- 4) Опитувальник для визначення джерел мотивації Джона Барбуто та Річарда Сколла та інші.

Водночас можна використовувати більш загальні стратегії, метою яких є мотивування персоналу до інноваційної діяльності:

1. Зменшення або усунення ієрархічних рівнів в інноваційних командах. Такий підхід підтвердив свою дієвість на багатьох великих підприємствах, які функціонують на глобальному рівні. І навіть, якщо

залишається декілька ієрархічних рівнів, під час «мозкових штурмів» та інших зустрічей команди, коли відбувається генерування інноваційних ідей, їх обговорення, відбір, подальша робота над ними, необхідно забувати про свої звання, посади і створювати атмосферу психологічної безпеки.

2. Оформлення (дизайн) та облаштування робочого приміщення таким чином, щоб новостворена комфортна атмосфера сприяла позитивному творчому настрою команди і ефективній інноваційній діяльності.

3. Встановлення параметрів інноваційної діяльності. Для ефективного використання інноваційного потенціалу працівників підприємства доцільно фокусувати їх увагу на конкретних проблемах, які потребують вирішення. Наприклад, це може бути не створення нового продукту, а пошук інноваційного рішення щодо покращення окремих елементів вже існуючого продукту. В цьому випадку не буде розпорошення енергії працівників і ресурсів підприємства на інші сфери діяльності.

4. Запрошувати експертів до участі в переговорах з існуючими та потенційними клієнтами. Це дозволить залученим працівникам краще зрозуміти особливості ринку, зокрема, потреби клієнтів і, відповідно, напрям інноваційної діяльності.

5. Постійне інформування працівників про стратегічні пріоритети підприємства. Аналогічно до попереднього пункту, розуміння працівниками пріоритетних напрямів руху підприємства дозволяє зосередити зусилля на розробці тих інновацій, які принесуть найбільшу додану вартість.

6. Проведення інноваційних конкурсів із заохочуючими призами.

7. Створення системи винагород за ідеї, які приносять підприємству прибуток. На нашу думку, ця стратегія, як і більш загальна стратегія матеріального стимулювання працівників, потребує найбільш ретельної розробки, оскільки помилки при використанні цієї стратегії можуть викликати відчутні збитки для підприємства не лише у формі витрачених

грошей на матеріальне стимулювання працівників, але також у формі збитків від демотивації працівників у випадку несправедливого розподілу винагород.

Як продемонстрував попередній аналіз домінуючих практик на українських підприємствах, поширеним є використання щорічних премій відповідно до результатів роботи підприємства та одноразових винагород за особливі досягнення. Недостатнього поширення набули деякі інші форми участі у прибутках підприємства.

Погоджуємося з Колотом А. М. [166] в тому, що кожна система преміювання повинна включати:

- показники та умови преміювання – розробка деталізованої системи оцінювання роботи працівників, яка базується на об'єктивних показниках, дозволяє правильно зорієнтувати працівника щодо очікуваних від нього результатів роботи за певний період часу, а також збалансувати очікування самого підприємства щодо реальних можливостей персоналу;

- визначення розмірів премій та джерел для їх виплати – абсолютне значення премії досить часто може бути невідомим, оскільки залежатиме від ряду визначених заздалегід факторів, що впливають на її розрахунок. Водночас, важливо ці «правила гри» обговорити раніше, а також визначити, за рахунок яких джерел будуть здійснюватися ці виплати;

- визначення команд та окремих працівників, які підлягають преміюванню – умови преміювання можуть визначатися в трудовому договорі з працівником, водночас система преміювання може вдосконалюватися з часом, що матиме вплив як на окремих працівників, так і окремі команди в межах підприємства;

- визначення частоти преміювання та порядку здійснення виплат винагород.

На рисунку 4.2 пропонуємо узагальнену схему матеріального стимулювання працівників підприємства за інноваційну діяльність.



Рис.4.2 Матеріальне стимулювання працівників підприємства за інноваційну діяльність *

*побудовано

автором

На нашу думку, система матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу повинна включати матеріальні винагороди команді, яка проявила себе в процесі інноваційної діяльності та матеріальні винагороди окремим особам. При цьому в обох випадках розмір винагороди визначається після оцінки роботи групи або окремого працівника.

Преміювання повинно здійснюватися на основі:

1. Заздалегідь визначених показників оцінки роботи підприємства або окремого напрямку бізнесу, показників роботи колективів окремих підрозділів та показників роботи окремих працівників.

2. Порядок розрахунку показників повинен бути зрозумілим працівникам.

3. Працівники повинні розуміти, який взаємозв'язок існує між результатами їх роботи та цими оціночними показниками.

4. Показники повинні бути пов'язані з пріоритетами інноваційного розвитку підприємства.

5. Система показників не повинна бути складною і повинна включати невелику кількість показників.

6. Повинна дотримуватися умова узгодженості між показниками.

Важливим моментом, з психологічної точки зору, є регулярність виплати винагород та місце виплати. З точки зору бухгалтерського обліку найпростіше такі виплати робити на початку або в кінці фінансового року, коли доступні звіти про результати роботи підприємства та звіти про роботу окремих груп працівників та окремих працівників. Водночас, підприємство може додатково вивчити думки працівників з цього приводу і з врахуванням специфіки роботи та очікувань працівників, робити такі виплати декілька разів на рік.

Матеріальні винагороди повинні виплачуватися за особливі досягнення працівника. Неефективним є преміювання всіх без винятку працівників,

оскільки в такому випадку стає незрозумілим, хто як працював і яку поведінку намагається стимулювати підприємство.

Складністю преміювання або використання інших видів винагород для науково-дослідних відділів є те, що такі відділи є функціональними за своєю природою і результати їх діяльності, на відміну від виробничих цехів, не вимірюється кількістю випущеної з конвеєра продукції. В таких випадках застосовують систему показників, які характеризують діяльність окремих відділів і підрозділів.

Ще одним складним завданням може стати розподіл отриманої для команди винагороди між окремими її членами. Винагорода може розподілятися пропорційно заробітній платі працівників цього підрозділу, проте такий підхід може не врахувати реальні зусилля окремих людей. Іншим варіантом розподілу може виступати колективне обговорення й визначення того хто і в якому розмірі її отримає.

Регулярні річні винагороди мають виплачуватися на основі досягнення працівниками заздалегідь запланованих цілей. Водночас, одноразові винагороди можуть виплачуватися за отримання результатів, які не були заплановані і не очікувалися, проте, які мають очевидну цінність для підприємства.

Крім премій, підприємства можуть використовувати надбавки до заробітної плати. Такі надбавки можуть використовуватися за:

- 1) регулярні високі результати творчої роботи працівника;
- 2) виведення успішного продукту на ринок;
- 3) виконання термінового або особливо складного завдання, яке потребувало інноваційного підходу до його розв'язання.

Якщо підприємство хоче мотивувати працівників до створення унікальних інноваційних продуктів, варто розглянути використання інших форм участі у прибутках підприємства, наприклад, шляхом отримання дивідендів за акціями. Використання акцій як винагороди також дозволяє

мотивувати працівника не залишати підприємство, а продовжувати працювати на ньому надалі.

Пропонуємо порядок розробки та впровадження системи матеріального стимулювання персоналу, наведений на рис. 4.3.



Рис. 4.3 Порядок запровадження нової системи матеріального стимулювання персоналу підприємства*

*побудовано автором

Запропонований порядок включає:

1. Аналіз існуючої системи матеріального стимулювання працівників, виділення слабких і сильних сторін.

2. Проектування нової системи мотивування та стимулювання персоналу з врахуванням сильних і слабких сторін існуючої системи,

стратегічних цілей підприємства та показників оцінки результативності та ефективності його роботи. На цьому етапі також важливо оцінити ситуацію в галузі, основні тенденції у ній та позицію підприємства в галузі.

3. Планування бюджету підприємства на персонал, включаючи не лише обов'язкові виплати і платежі, але також так званий мотиваційний бюджет. При визначенні постійної компоненти – фіксованої частини заробітної плати, – необхідно враховувати загальні економічні тенденції на ринку, позицію підприємства серед інших підприємств.

При плануванні мотиваційного бюджету необхідно поділити персонал на групи відповідно до їх посад, рівня відповідальності, напрямів діяльності, у яких вони задіяні. Це дозволить на наступних етапах диференціювати їх оплату праці і підхід до мотивації окремих груп працівників. Традиційним підходом до поділу персоналу на групи є поділ на керівників, спеціалістів, робітників. В межах кожної із цих категорій може застосовуватися градація відповідно до рівнів відповідальності і кваліфікації.

4. Впровадження нової системи матеріального стимулювання працівників.

5. Моніторинг результативності нової системи стимулювання працівників.

6. Внесення додаткових змін відповідно до результатів моніторингу.

Пропонуємо використовувати порядок розрахунку заробітної плати з урахуванням матеріального стимулювання за інноваційну діяльність відповідно до вказаних вище пропозицій. Заробітну плату працівника можна представити у вигляді формули:

$$ЗП_i = \Phi_i + З_i \quad (4.1),$$

де $ЗП_i$ – заробітна плата;

Φ_i – фіксована частина, яка дорівнює базовому посадовому окладу;

Z_i – змінна частина.

Фіксована частина – це базовий оклад. Водночас змінна частина – це бонуси, які працівник може отримати за свою роботу, пов'язану з інноваційною діяльністю.

Змінну частину слід розраховувати таким чином:

$$Z_i = \Phi_i \cdot (\sum_{n=1}^n K_n - \sum_{n=1}^n K_n) \cdot K_{K_i} \quad (4.2)$$

де $\sum_{n=1}^n K_n$, $\sum_{n=1}^n K_n$ – сума позитивних та негативних коефіцієнтів за показниками оцінки результатів роботи i -го працівника;

K_{K_i} – коефіцієнт кратності кількості базових посадових окладів, які виплачуються i -тому працівнику.

Також з метою стимулювання інноваційної діяльності працівників пропонуємо доповнити формулу (4.2) двома додатковими елементами:

$$Z_i = \Phi_i \cdot (\sum_{n=1}^n K_n - \sum_{n=1}^n K_n) \cdot K_{K_i} + BK_i + ДЦП_i \quad (4.3)$$

де BK – бонус для колеги;

$ДЦП_i$ – дохід від цінних паперів або від участі в товаристві, отриманих раніше від підприємства за ефективну і результативну інноваційну діяльність.

Бонус для колеги – один із запропонованих видів додаткових виплат, який виплачується працівниками один одному.

Для цього підприємство виплачує кожному працівнику невеличку суму коштів, яку працівники мають подарувати тому колезі, який, на їх думку, зробив найбільший вклад в спільну справу протягом звітного періоду.

Іншим важливим питанням є визначення коефіцієнтів відповідно до ступеня і результату участі працівника в інноваційному процесі. В цьому

випадку може бути проведена оцінка інноваційної активності працівника в цілому або ж за окремими видами інноваційної діяльності, якщо мова йде про управлінський персонал, та етапами інноваційного процесу, коли проводиться оцінка роботи персоналу, який задіяний до безпосереднього створення інновацій. Пропонуємо критерії такої оцінки інноваційної діяльності працівників, що наведені у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Критерії оцінки інноваційної діяльності персоналу на окремих етапах інноваційного процесу*

Етапи інноваційного процесу	Критерії оцінки роботи персоналу
1	2
Генерування інноваційних ідей	– активна участь у «мозкових штурмах»; – пропозиція креативних ідей; – пропозиція ідеї, яка знайшла втілення в реальному інноваційному продукті; – успішна участь в програмах навчання;
Пошук інноваційних ідей за межами підприємства	– вчасно проведена робота з пошуку інноваційних ідей; – «відкриття» інновацій або декількох інновацій, які знаходяться на стадії впровадження, вже впроваджені або знаходяться на стадії подальшого розвитку на підприємстві; – отриманий дохід від використання або реалізації інновацій, залучених в діяльність підприємства ззовні;
Участь у передачі прав користування створеними на підприємстві інноваціями	– вчасно знайдені зацікавлені в інноваціях підприємства; – ефективно і результативно проведені переговори і здійснена передача прав користування інноваціями; – відсоток доходу, який отримує підприємство від передачі прав користування;
Професійна апробація концепцій	– вчасно проведена апробація інноваційних ідей; – рівень професійності проведення апробації інноваційних ідей;

Закінчення таблиці 4.7

1	2
Залучення технологій і знань ззовні	– отримана економія витрат від залучення технологій і знань ззовні; – отриманий додатковий прибуток від успішної реалізації інноваційних проектів завдяки залученню технологій і знань ззовні;
Створення спін-офф компаній	– вчасне виконання плану зі створення незалежної спін-офф компанії;
Налагодження виробництва інноваційної продукції	– вчасне виконання плану з налагодження виробництва інноваційної продукції;
Виведення інноваційного продукту на ринок або декілька ринків	– вчасне виведення інноваційного продукту на ринок; – рівень доходу, отриманого від реалізації інноваційного продукту на ринку компанії або на нових ринках

*розроблено автором

Крім того, види робіт групуються за категоріями та відповідно за кожною з категорії робіт визначаються максимальні коефіцієнти підвищення чи зниження премії [201]. Для інноваційно-активного підприємства пропонуємо визначити категорії значущості робіт, як представлено в таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

Категорії значущості робіт*

Категорії значущості робіт	Максимальні коефіцієнти підвищення (+) або зниження (-) премії		
	колективу	керівникам	виконавцям
I	0,15	0,20	0,30
II	0,12	0,16	0,25
III	0,09	0,12	0,20
IV	0,06	0,08	0,15
V	0,03	0,04	0,10

* розроблено автором на основі [201]

На нашу думку, як варіант розподілу інноваційних видів робіт за категоріями значущості, може бути представлений в таблиці 4.9.

Таблиця 4.9

Розподіл інноваційних робіт виконавців за категоріями значущості*

Види інноваційних робіт	Категорія значущості
Генерування інноваційних ідей	III
Пошук інноваційних ідей за межами підприємства	V
Участь у передачі прав користування створеними на підприємстві інноваціями	IV
Професійна апробація концепцій	I
Залучення технологій і знань ззовні	V
Створення спін-офф компаній	III
Налагодження виробництва інноваційної продукції	I
Виведення інноваційного продукту на ринок або декілька ринків	II

* розроблено автором

Категорії значущості окремих видів робіт так само як і деталізація цих видів робіт не є статичними та можуть переглядатися раз на 1-2 роки. Також можуть додаватися інші складові в формулу змінної частини матеріальної винагороди працівників. Водночас необхідно завжди дотримуватися визначених в попередніх розділах принципів побудови системи мотивування та стимулювання працівників для досягнення очікуваних результатів.

4.3 Компетентнісний підхід як інструмент управління розвитком персоналу

В умовах інноваційного розвитку економіки одночасно реалізуються два процеси: з одного боку, відбувається безперервне вдосконалення

технологій виробництва, впровадження прогресивної техніки, обладнання та нових матеріалів, а з іншого – значно підвищуються вимоги до рівня підготовки і професійної компетентності персоналу. Для роботодавців стає ціннішою не стільки кваліфікація, скільки компетентність, що характеризується володінням певними здібностями і якостями для вирішення конкретних виробничих завдань. Розвиток персоналу дозволяє за допомогою систематичної роботи формувати співробітників, що відповідають вимогам роботодавця, підвищувати кваліфікацію, розвивати потенціал і тим самим впливати на результати діяльності підприємства.

Зміни, що здійснюються на підприємстві будуть дієвими лише в тому випадку, коли вони проводяться персоналом, який готовий та здатний до цих дій. Саме готовність та здатність персоналу здійснювати перетворення набувається ним у процесі розвитку працівників. Це дозволяє змінювати господарську діяльність промислового підприємства, та робити це без спротиву з боку трудового колективу (рис. 4.4).

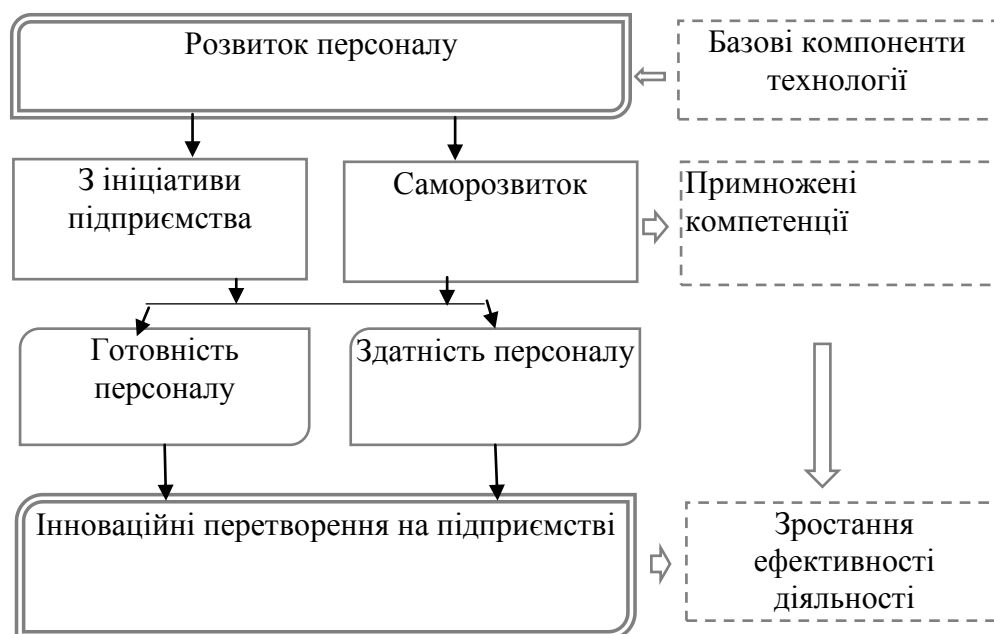


Рис. 4.4 Взаємозв'язок компетенцій та інноваційної активності підприємства*

*підготовлено автором на основі [299]

Розвиток персоналу, у тому числі саморозвиток, повинен виступати як невід'ємний елемент в загальній системі організаційних змін, та базуватися на основних компонентах технології розвитку. Зростання ефективності діяльності підприємства визначається примноженими (збільшеними) компетенціями його персоналу, які з'являються в процесі його розвитку (в тому числі саморозвитку) [299].

Наявність тісного зв'язку між якісними характеристиками працівника, його поведінкою (діями) в різноманітних виробничих ситуаціях та ефективністю роботи була підтверджена дослідженнями Д. МакКлеланда, Р. Бояцис, Л. М. Спенсера, С. М. Спенсура, С. Холліфорда, С. Уїддет, І. Міллера та інших науковців – засновників компетентнісного підходу. Так, Р. Бояцис стверджує, що ефективна робота – це досягнення специфічних результатів шляхом визначення дій, продемонструвати які людині дають певні характеристики або здібності» [83]. Ці характеристики, які можна відстежити в багатьох формах поведінки або в різноманітних діях, автор називає компетенціями.

Що стосується сутнісної характеристики терміну «компетенції», то вперше його введено в науковий обіг Максвелом В. За його визначенням, компетенція представляє собою раціональне поєднання знань та можливостей, якими володіє персонал даної організації, що розглядаються на невеликому проміжку часу. Серед численних трактувань цього поняття, найбільш відповідає меті та завданням нашого дослідження визначення компетенції як інтегрованої поведінкової моделі, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків» [8]. У ньому враховано такі компоненти, які складно виміряти та розвивати (уміння міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленість у праці та самовдосконаленні, лояльність, емоційна привабливість тощо), але які дуже важливі для формування та реалізації інноваційного потенціалу

промислового підприємства та помітно впливають на збільшення і покращення результатів його діяльності.

Компетенції – це певні характеристики особистості, необхідні для виконання певної роботи, які дозволяють її власникові одержувати необхідні результати [267].

На думку багатьох науковців, компетенції формуються у вигляді здібностей людини реалізовувати на практиці свою компетентність, а компетентність, в свою чергу, означає наявність певних компетенцій. При чому, одна і та сама компетентність може бути затребувана для реалізації різних компетенцій. Компетентність є властивістю індивіда, що полягає в раціональному виборі, комбінації та прирощенні компетенцій з метою досягнення результату діяльності [275].

Слід звернути увагу на те, що відрізняє компетенції від знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей, а саме особливості компетенцій [164]:

- інтегративність (одночасна взаємодія знань, навичок, здібностей, досвіду, особистісних якостей, що створює ефект синергії і виявляється у більшій продуктивності праці);
- практична спрямованість (застосування знань, умінь в конкретній діяльності);
- ціннісно-мотиваційна спрямованість (бажання діяти і безперервно розвиватися).

Компетентнісний підхід є однією із концептуальних інновацій в HR - сфері. Очевидною відмінністю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей від вирішення оперативних кадрових проблем до завдань вищого стратегічного рівня, які виходять за межі кадрового менеджменту.

Результатами застосування компетентнісного підходу є збільшення продуктивності праці і реалізація організаційних змін, які, в свою чергу,

підвищати конкурентоспроможність і ефективність роботи підприємства в цілому (рис. 4.5).

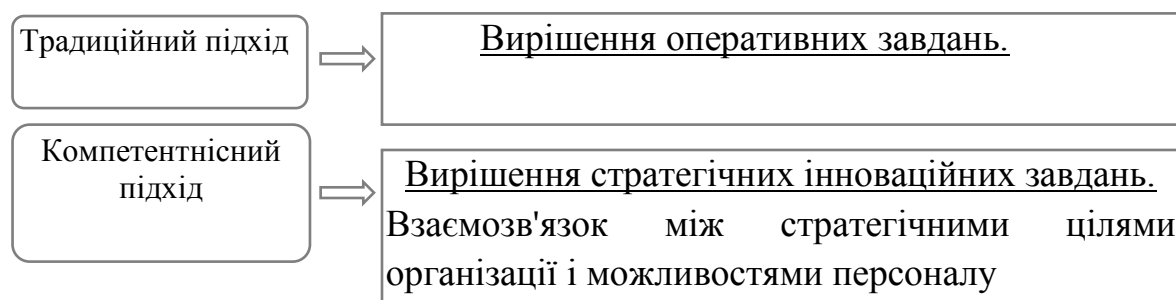


Рис. 4.5 Відмінності між підходами в управлінні розвитком персоналом*

*підготовлено автором

Тобто, мова йде про концепцію управління персоналом інноваційно-орієнтованого підприємства, яка зосереджує увагу не на процесі або операційних результатах роботи, а на механізмах та інститутах управління на основі компетентнісного підходу та їх вплив на довгострокову ефективність підприємства.

Компетентнісний підхід дозволяє визначити чіткий взаємозв'язок між стратегічними цілями організації і можливостями персоналу з точки зору наявності та можливості розвитку компетенцій. Саме це робить його застосування важливим у діяльності інноваційно-активних підприємств з метою управління розвитком його персоналу.

Специфічні риси праці у сфері інноваційної діяльності й особливо її творчий характер, складність, високий рівень новизни визначають вимоги до компетенцій працівників інноваційно-активних та інноваційно орієнтованих підприємств. Нові ідеї, нові способи розв'язання наукової чи прикладної проблеми, творчість, що за своєю природою є переважно індивідуальною, проте, реалізується в рамках проектних груп за стратегічним орієнтиром розвитку підприємства, – стають втіленням низки компетенцій працівників інноваційного підприємства.

До компетенцій, необхідних для працівників інноваційно-орієнтованого підприємства потрібно відносити корпоративні компетенції – орієнтація на інновації [116]. До індивідуальних компетенцій автор відносить бачення перспектив інновацій, робота з креативними людьми, організація реалізації нових ідей. Ці компетенції потрібні для топ- менеджменту та менеджменту середньої ланки. У свою чергу для виконавців пропонуються такі компетенції як генерування ідей, здатність до творчості, робота в команді – проектній групі [116, с. 160].

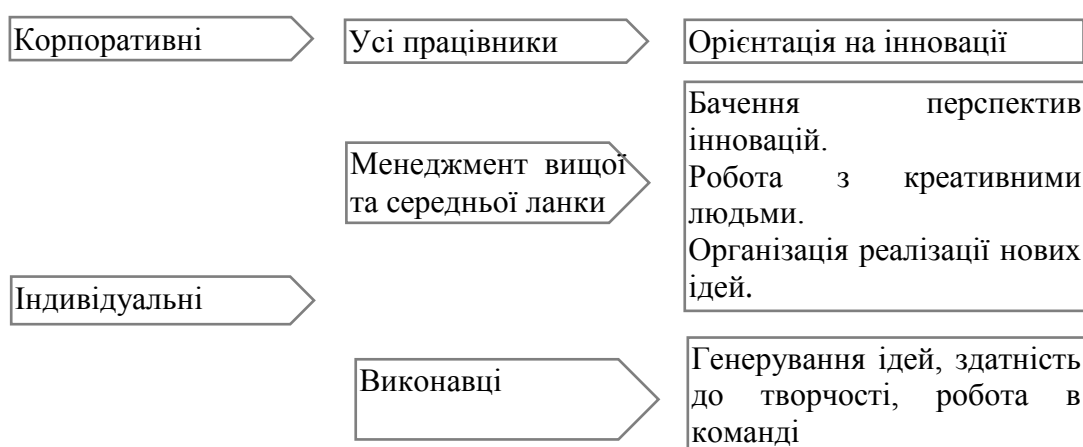


Рис. 4.6 Компетенції працівників інноваційно-активного підприємства
*підготовлено автором на основі [116]

Дещо інший поділ запропонований у роботі [290], згідно з яким автор розрізняє:

– корпоративні компетенції – це корпоративні вимоги до всіх працівників; потенціал працівника до кар'єрного зростання; особові установки і мотивація співробітника;

– менеджерські компетенції – готовність працівника виконувати менеджерські функції; менеджерські навички і уміння, необхідні для успішного керівництва;

– функціональні (професійні) компетенції представляють собою готовність працівника ефективно працювати в даній сфері діяльності; описують навички і уміння, які необхідні для ефективної роботи.

З точки зору управління розвитком персоналу інноваційно-активного промислового підприємства важливим є поділ компетенцій на такі групи [89]:

- вихідні компетенції – компетенції, якими працівник характеризується на даний момент. Компетентність дає можливість людині відповідати вимогам конкретної посади та займати цю посаду у даний момент.

- компетенції, наявність яких потенційно впливає на майбутні перспективи працівника на цьому підприємстві. Це компетенції необхідні будь-якому працівнику підприємства для забезпечення відповідності корпоративним нормам та цінностям і для формування успішної кар'єри на даному підприємстві.

- компетенції, які забезпечують працівникові можливості обіймати широкий спектр посад на підприємстві. Компетенції, які необхідні для успішного виконання функціональних обов'язків, що характеризують різні посади.

Ще одним варіантом поділу компетенцій є їх поділ на [2]:

- корпоративні (або ключові) – компетенції, які підтримують проголошену місію та цінності компанії і, як правило, можуть бути застосовані до будь-якої посади в організації;

- управлінські – компетенції, які застосовуються щодо посад всіх рівнів управління. Використовуються для оцінки керівників.

- спеціальні – компетенції, що використовуються у відношенні до певних груп посад різних департаментів. Наприклад, спеціальні компетенції розробляються для співробітників кожного з відділів: продажів, інформаційних технологій, фінансового відділу і т.д. Це знання і навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними, здатність застосування їх на практиці окремими категоріями працівників;

- особистісні – компетенції, що мають надпрофесійний характер і необхідні в будь-якій сфері діяльності. Під особистісною компетенцією

мається на увазі духовна зрілість, усвідомлення людиною власних життєвих цілей і сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти глибинні мотиви поведінки.

Практика показує, що деякі підприємства використовують тільки ключові компетенції, інші розробляють і використовують тільки управлінські - для проведення оцінки топ-менеджерів, а частина компаній розробляє спеціальні компетенції.

Розроблення й запровадження в управлінську практику моделей компетенцій на інноваційно-активному промисловому підприємстві створює передумови для підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу, зокрема у напрямі розвитку персоналу, оскільки дає можливість виявити сильні та слабкі сторони співробітників підприємства, обґрунтувати потребу в навчанні, забезпечити управління діловою кар'єрою, налагодити ефективну командну роботу, втілити нові корпоративні цінності.

Одним із найсуттєвіших моментів у розвитку працівників підприємства є правильне визначення значимих компетенцій. У даному випадку під компетенціями слід вважати індивідуально-особистісні характеристики, знання, вміння, навички, моделі поведінки працівника, його цінності та мотиватори [89].

Визначення значимих компетенцій є процесом складним і неоднозначним. Правильне визначення профілю значимих компетенцій представляє собою основу планування кар'єри працівника, його розвитку в організації і стратегії підприємства на багато років вперед. У практичній діяльності підприємств існує декілька підходів до вирішення цього питання.

В сучасних умовах людський капітал є головним фактором, який може забезпечити активізацію інноваційної діяльності підприємства, її конкурентні переваги та сталий економічний розвиток. Використання компетентнісного підходу дозволяє розкрити і розвинути інноваційний потенціал персоналу промислового підприємства.

У той же час, для переведення або підтримки підприємства на інноваційний шлях розвитку, який є сьогодні найважливішим пріоритетом розвитку економіки України, необхідним є розвиток інноваційної компетенції персоналу та мотивуючого середовища для її розвитку.

Інноваційна компетентність охоплює [265]:

- мотиваційну готовність, що виражається в усвідомленні працівником інноваційної діяльності як цінності;
- креативні здібності, що виражаються в прояві працівником професійно-значущої творчої активності;
- дослідницькі вміння, що виражаються в оволодінні працівником основними складовими операційного компоненту інноваційної професійної діяльності;
- рефлексію, що проявляється в умінні працівників аналізувати і коректувати свою професійну інноваційну діяльність.

У структурі інноваційної компетентності можуть бути виділені наступні компоненти:

- когнітивний - знання;
- креативний - якість мислення;
- мотиваційно-ціннісний - мотиви, цінності;
- організаційно-комунікативний - організаційні та комунікативні якості працівника;
- діяльнісний – вміння, навички, професійний досвід.



Рис. 4.7 Компоненти інноваційної компетентності*

*сформовано автором

Компетенції, які ще вчора дозволяли підприємству і його персоналу бути ефективними і конкурентоспроможними, вже сьогодні можуть бути недостатніми. Інноваційна діяльність підприємства як діяльність по створенню і впровадженню принципово нових зразків продукції, нових або вдосконалених технологічних процесів вимагає від людей і трудових колективів, крім набору ключових компетенцій у професійній діяльності, формувати і розвивати інноваційні компетенції.

Існуючі професійні стандарти описують різноманітні кваліфікаційні рівні певної професії з урахуванням забезпечення якості, продуктивності та безпеки праці. При цьому, кожний наступний, більш високий кваліфікаційний рівень визначається через підвищення компетентності – «нарощування» нових компетенцій.

Компетентнісний підхід пропонуємо використовувати як один із інструментів в управлінні розвитком персоналу. Сфери використання вказаного підходу визначимо відповідно до процес управління розвитком персоналу підприємства (таблиця 4.10).

Основні етапи та аспекти застосування управління розвитком персоналу за компетенціями наступні:

1. Створення методичної бази для оцінювання рівня компетенцій працівників. Це завдання передбачає прогнозування потреб підприємства у фахівцях певної професії із відповідними кваліфікаційними характеристиками, для чого організація повинна мати чіткий опис посад та всіх функцій, що виконуються для реалізації поставлених завдань, визначити необхідний склад компетенцій для кожної посади, провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складовим компетенцій. Крім того, важливо визначити перелік корпоративних компетенцій відповідно до корпоративної культури підприємства.

Використання компетентнісного підходу у процесі розвитку персоналу підприємства*

Назва етапу управління розвитком персоналу	Завдання у межах використання компетентнісного підходу
Формування інформаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу	Прогнозування потреб підприємства у фахівцях певної професії із відповідними кваліфікаційними характеристиками. Визначення переліку корпоративних компетенцій. Формування масивів необхідних даних.
Діагностика рівня розвитку персоналу промислового підприємства	Співставлення необхідних та наявних компетенцій. Виявлення потреби у розвитку персоналу, у тому числі професійному навчанні.
Розробка і впровадження заходів	Формування планів та програм розвитку персоналу. Узгодження планів розвитку з мотиваційний механізмом підприємства.
Оцінка ефективності реалізації заходів	Співставлення вхідних та вихідних компетенцій працівників до та після реалізації заходів.

* розроблено автором

2. Формування масивів інформації необхідних для застосування компетентнісного підходу.

3. На етапі діагностики рівня розвитку персоналу відбувається співставлення необхідних та наявних компетенцій. Аналіз компетентності персоналу дозволяє керівникам підрозділів підприємства точніше визначати реальну потребу в розвитку персоналу, у тому числі у підготовці та підвищенні кваліфікації працівників на коротко- та довгострокову перспективу.

4. Розробка та впровадження заходів з розвитку працівників передбачає набуття, стимулювання та розвиток нових компетенцій персоналу

підприємства, що виникли в результаті змін умов його внутрішнього і/або зовнішнього середовища. При цьому важливим є узгодження розвитку компетенцій з мотиваційним механізмом розвитку персоналу.

5. Оцінка рівня ефективності реалізації заходів розвитку працівників повинна ґрунтуватись на співставленні вхідних та вихідних компетенцій працівників до та після реалізації заходів.

Відповідно до компетентнісного підходу, оптимальною буде вважатися така структура персоналу підприємства, в якій фактичні професійні, особистісні, базові та інші компетенції працівників відповідають компетенціям, встановленим для певної професії та кваліфікації на підприємстві, або спрогнозованим відповідно до стратегічних планів підприємства.

Звертаємо увагу на те що, для забезпечення розвитку інноваційно-активного підприємства управління розвитком персоналу повинно включати пошук ефективних механізмів використання не лише тих компетенцій, що можуть використовуватися в поточному періоді, а й тих, що стануть необхідними в подальшому, здійснення моніторингу усіх видів компетенцій, їх узгодження зі стратегією підприємства [275].

Виконання усіх перерахованих завдань щодо використання компетентнісного підходу ґрунтується на застосуванні наступних інструментів: моделі компетенцій співробітника, профіля компетенцій.

Модель компетенцій – це повний набір компетенцій та індикаторів поведінки, необхідних для успішного виконання працівником його функцій, що проявляються у відповідних ситуаціях і часі, для конкретного підприємства з його індивідуальними цілями та корпоративною культурою.

При цьому, існують різні підходи щодо встановлення таких поведінкових індикаторів, тобто того, яке виконання слід вважати критерієм компетентності – середньо-необхідне чи таке, що відрізняється від звичайного. Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через

порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками на даній посаді. На основі цього можна визначити модель компетенцій як готовий набір обґрунтованих критеріїв (еталонних та/або середньо-необхідних) для підбору, відбору, адаптації, мотивації та розвитку, оцінювання результатів роботи персоналу підприємства. Трудова поведінка, яка потрібна для успішної роботи на посаді, може бути досить точно описана набором певних компетентностей.

Профіль компетенцій – це список компетенцій, що відносяться до конкретної посади, точне визначення рівня їх прояву.

Набір елементів, що входять в опис моделі компетенції, залежить від передбачуваного практичного застосування конкретної моделі.

Стандартна модель включає в себе наступні елементи:

- кластер компетенцій - набори тісно пов'язаних між собою компетенцій (зазвичай від трьох до п'яти в одній зв'язці);
- самі компетенції;
- рівні компетенцій - застосовуються найчастіше для створення моделей під конкретні посади із загальних моделей відділів;
- індикатори поведінки – стандарти поведінки, які спостерігаються в діях особи, що володіє конкретною мотивацією.

Для точної діагностики та планування ефективного розвитку персоналу необхідно розробити модель компетенцій під специфіку і завдання конкретного підприємства.

При впровадженні моделі компетенцій на підприємстві можуть виникнути такі проблеми як:

- необґрунтовано високі вимоги;
- фрагментарність використання;
- неможливість проведення оцінювання;
- поверхневість (врахування лише особистих якостей);
- некоректність формулювань;

- нечітке розмежування компетенцій;
- незмінність у часі (негнучкість);
- формування переліку компетенцій під окремого працівника.

Основні вимоги до компетенцій працівників наведено на рис. 4.8.

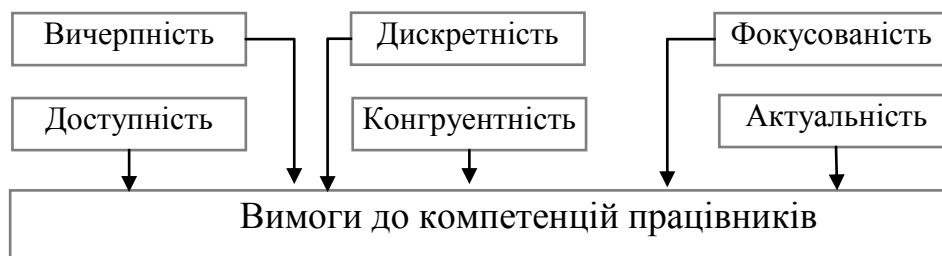


Рис. 4.8 Вимоги до компетенцій працівників, визначені у моделях компетенцій*

*побудовано автором

Вимоги до компетенцій усіх працівників повинні бути:

1) Вичерпними. Перелік компетенцій повинен повністю відображати всі важливі функції робочої діяльності. Це легко досягається за допомогою 10-12 компетенцій.

2) Дискретними. Окрема компетенція повинна ставитися до певної діяльності, яка може бути чітко відокремлена від інших видів діяльності. Якщо компетенції не розмежовані, буде важко точно оцінювати роботу або людей.

3) Сфокусованими. Кожна компетенція повинна бути чітко визначена, і не потрібно намагатися за допомогою неї охопити занадто багато.

4) Доступними. Кожна компетенція повинна бути таким чином сформульована, щоб її можна було використовувати універсально. Не слід надмірно користуватися термінами, який може бути неодноково витлумачений менеджерами різних рівнів управління.

5) Конгруентними. Компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру і посилювати довгострокові цілі компанії. Якщо компетенції здаються занадто абстрактними, вони не принесуть користі і не будуть прийняті менеджерами.

6) Актуальними. Система компетенцій повинна оновлюватися і відображати справжні і майбутні (передбачувані) потреби організації.

Наявність моделі компетентностей як єдиної системи координат оцінювання дає можливість узгодити критерії підбору та оцінки персоналу зі стратегією підприємств, наймати та просувати тих працівників, чії потенційні компетентності максимально відповідають його потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу.

Компетенції працівників підприємства перебувають під впливом різних груп факторів, які впливають на їх формування. До них пропонують зарахувати:

- освітні фактори;
- фактори професійного розвитку кар'єри;
- фактори тренінгового навчання;
- фактори морального та матеріального стимулювання тощо.

Зазначений розподіл, на нашу думку, є не зовсім коректним, через виділення у якості окремої групи одного із методів розвитку (підходів до набуття досвіду) тренінгу. Крім того, незрозумілою у якості групи факторів є виділення «професійного розвитку кар'єри». Більше того, викликає питання саме словосполучення, що використане автором для цього.

Згідно з концепцією неперервної освіти можна виокремити три основні рівні освіти, які відрізняються підготовкою фахівців зі здобуттям різних компетенцій. Отже, група освітніх факторів формування компетенцій охоплює такі види освіти:

- початкова та середня освіта;

- вища освіта;
- післядипломна освіта.

Відповідно до групи факторів професійного розвитку кар'єри можна виокремити фактори формування компетенції у межах самого підприємства під час:

- горизонтального кар'єрного пересування працівника;
- вертикального кар'єрного пересування працівника.

Формуючи компетенції внаслідок тренінгового навчання, можна виділити такі види навчальних програм:

- тренінги (training);
- портфоліо (portfolio);
- коачінг (coaching).

Враховуючи мотиваційну діяльність, а також зацікавленість працівника в отриманні певної винагороди за вияв відповідних компетенцій, можна виділити стимули, завдяки яким формуються і удосконалюються компетенції працівника:

- моральне стимулювання;
- матеріальне стимулювання.

Таким чином, відмінність компетентнісного підходу в навчанні і розвитку персоналу від традиційного полягає [164]:

- в переході від відтворення знань до їх застосування – акценті на способах і методах дій, «знаннях в дії»;
- розвитку здатності працювати в умовах відсутності готових алгоритмів дій, проявляючи творче мислення в нестандартних ситуаціях;
- формуванні «знанієвого середовища», що створює умови для розкриття потенціалу, відкритого обміну ідеями, знаннями, інформацією за допомогою використання різних організаційно-економічних інструментів;

– трансформації традиційних методів навчання і їх комбінації – використання інформаційних технологій, симуляторів, практичних навчальних матеріалів та іншого, акцент на розвиваючих методах навчання;

– спрямованості навчання і розвитку на вирішення конкретних виробничих завдань за допомогою розвитку правильних трудових навичок, компетенцій.

Компетентнісний підхід як інструмент розвитку персоналу дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника в залежності від його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань. Універсальність моделі полягає в наступному:

1. Модель дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Цей зв'язок вибудовується через визначення професійних і особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього підприємства.

2. Компетенції сприяють формуванню корпоративної культури підприємства і досягненню загального бачення місії та цілей організації як керівництвом компанії, так і її співробітниками.

3. Модель описує реальну поведінку людей на роботі простою і доступною для менеджерів і фахівців мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій.

4. Модель компетенцій лежить в основі системи роботи з персоналом:

- полегшується процедура найму персоналу;
- з'являється можливість зіставити характеристики кандидата з вимогами до посади;
- працівникам дається чітке уявлення про пред'явлені до них вимоги, про стандарти успішного виконання роботи;
- підвищується ефективність навчання і розвитку працівників, тому що формування програми навчання спрямоване на досягнення корпоративних стандартів, зазначених в компетенціях;

- керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи підлеглих і, як наслідок, для оцінки відповідності персоналу цілям підприємства;
- забезпечується розвиток персоналу і планування кар'єри.

Мотивація є основою успішної професійної діяльності. Процес опанування нових компетенцій працівниками підприємств необхідно належно простимулювати, оскільки за виконання певної роботи кожна людина прагне отримати відповідну винагороду. Отже, можна виділити моральне та матеріальне стимулювання працівників під час формування та розвитку компетенцій. Варто зауважити, що основними факторами, які мотивують працівників активно розвивати та удосконалювати свої компетенції, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; бажання отримати нову посаду або підвищити рівень обійманої посади; зацікавленість у збільшенні заробітної плати чи одержанні відповідної премії; активна зацікавленість в освоєнні нових знань і навичок; зацікавленість у спілкуванні з іншими учасниками; бажання поділитися власним досвідом тощо [202].

Таким чином, використання компетентнісного підходу по відношенню до вмотивованості професійного розвитку персоналу організації не випадково – цей підхід спрощує розуміння сутності професійного розвитку і робить процес професійного розвитку вимірюваним, через те що професійні компетенції можна виміряти й оцінити.

4.4 Саморозвиток персоналу в системі управління інноваційно-активним підприємством

Сучасний менеджмент переходить від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Активізація трудової діяльності персоналу підприємства в багатьох випадках

забезпечується демократизацією менеджменту, організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок. Окрім традиційного напрямку розвитку працівників з ініціативи підприємства, все більше дослідників зосереджують свою увагу на саморозвитку працівників. Саморозвиток працівників є не менш складним з точки зору управління. Використання традиційних стимулів за формування і виконання програм саморозвитку кожного працівника не дасть результатів, а лише забезпечить дотримання формальних критеріїв.

«Саморозвиток – це здатність людини самостійно шукати та сприймати інформацію і за допомогою неї впливати на свою особистість з метою вдосконалення продукту своєї праці, є складовою частиною таких категорій, як: самоорганізація, саморегуляція, самореалізація, самоосвіта, самоуправління, самомотивація, самоменеджмент, самомаркетинг, самозайнятість, самовираження, самопізнання, самовдосконалення – та узагальнено уособлює постійне прагнення людини розвиватися, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію з власної ініціативи» [112]. Вказане тлумачення містить певну неточність, адже саморозвиток не до всіх із зазначених понять виступає складовою, тобто елементом. Доречніше вказати на змістовний взаємозв'язок усіх цих понять, адже їх спільною характеристикою є сама особа, як ініціатор, як виконавець.

В окремих роботах поруч із терміном «саморозвиток використовується» термін «самоосвіта». Самоосвіта, як складова частина системи безперервної освіти, виступає як сполучна ланка між базовою освітою (загальною та професійною) і періодичним підвищенням кваліфікації, перепідготовкою фахівців. Самоосвіта завжди має на меті одержання кваліфікації або підвищення освітнього рівня.

Самоосвіта – це спосіб підтримки професійної компетентності через творче освоєння працівником своєї професійної ролі з метою її належного виконання. Результатом самоосвіти (продуктом) самоосвіти в умовах

корпоративного розвитку має стати вдосконалення ключових компетенцій персоналу.

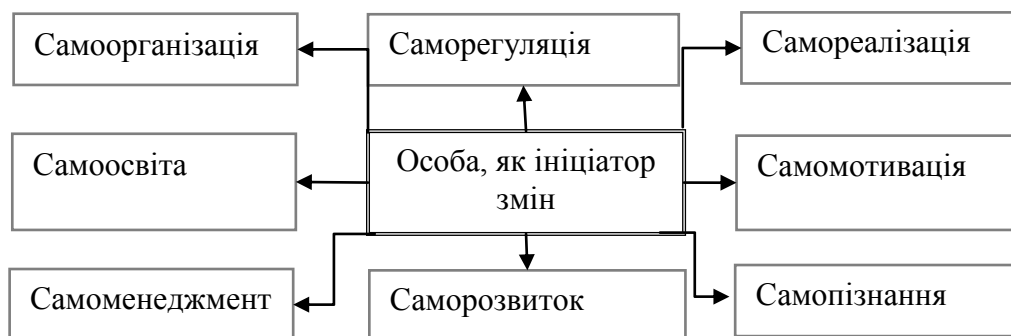


Рис. 4.9 Взаємозв'язок понять*

*сформовано автором

При цьому під сучасними ключовими компетенціями розуміють знання, вміння та навички (знання в дії), а також здібності, необхідні для успішної діяльності в конкретних ситуаціях [311]. Вказане визначення самоосвіти викликає ряд зауважень. У першу чергу привертає увагу ототожнення термінів «самоосвіта» та «саморозвиток».

Адже окрім однакового суб'єкта ініціатора, вказано також однакові завдання процесу – покращення професійних компетенцій та здібностей, необхідних для вирішення конкретних життєвих ситуацій. Такий підхід, на нашу думку, є некоректним. Освіта передбачає отримання певних професійних компетенцій, до яких не можна віднести зміну якісних характеристик особистості. Тобто відштовхуючись від структури розвитку, про яку зазначалось у підрозділі 1.1 можна стверджувати, що самоосвіта є вузьким поняттям. Тому саморозвиток, є поняттям, що включає у себе процес самоосвіти, як невід'ємну складову.

За іншим підходом саморозвиток персоналу передбачає цілеспрямовані якісні зміни співробітниками самих себе, у тому числі удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій, в яких зацікавлена організація [277]. У цьому визначенні

враховано спрямованість на розвиток як професійних, так і особистих якостей. Щоправда привертає увагу наголос на розвитку компетенцій у яких зацікавлена організація. Ініціатором саморозвитку виступає у першу чергу сам працівників, а не організація у якій він працює. Крім того, дуже часто метою саморозвитку є отримання працівником можливостей зміни виду професійної діяльності чи місця роботи, що не співпадає з інтересами організації.

Окремі дослідники характеризуючи поняття саморозвитку, допускають ототожнення понять «розвиток» та «саморозвиток». При цьому саморозвиток є альтернативою розвитку персоналу підприємства, у випадку коли воно не готове витратити гроші та час на працівників через брак коштів та ризик втратити працівників, у які вкладено кошти при їх звільненні. Такий підхід є невірним, адже розвиток та саморозвиток не є тотожними поняттями. Основна відмінність проявляється у суб'єкті-ініціаторі навчання. Саморозвиток не може замінити у повній мірі систему розвитку працівників у межах певного підприємства. Це пов'язано із обмеженістю можливостей однієї людини у порівнянні з підприємством. Крім того, такі форми отримання знань, що передбачають отримання інформації від колег, теж є важливим елементом розвитку персоналу і не можуть бути не враховані.

Таким чином, саморозвиток – цілеспрямований процес, що передбачає якісні зміни співробітниками самих себе шляхом удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій.

Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особистісних якостей, які сприяють досягненню поставлених цілей і завдань. До таких якостей зокрема належать воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне. У цьому процесі поєднуються наступні складові:

- особистісний розвиток (особове зростання);

- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Самоосвіта та саморозвиток є діяльністю людини, що розкривається через певні функції. До функцій саморозвитку доцільно віднести:

1. Компенсаційна функція полягає у набутті працівником професійних компетенцій, якими інші працівники вже володіють; в розширенні загального кругозору, засвоєнні нової інформації тощо. В цьому випадку самоосвітня діяльність виступає в традиційно прийнятому змісті.

2. Адаптивна функція полягає у пристосуванні працівника до мінливих вимог зовнішнього середовища, що стосуються професійної діяльності, та відновленні здатності ефективно самореалізуватися у нових умовах.

3. Розвиваюча функція передбачає формування здатності активно та компетентно брати участь у перетворенні себе, своєї діяльності; ця функція означає безперервне збагачення творчого потенціалу особистості [311].

Для управління процесами саморозвитку окремі науковці пропонують використовувати індивідуальну траєкторію культури саморозвитку працівника, яку розглядають як доцільний вибір ним змісту, форм, методів, технологій, прийомів професійного розвитку на основі узгодження індивідуальних цілей, потреб, мотивів інтересів працівника та цілей і вимог підприємства [311].

Завданням організації в умовах розвитку економіки знань є створення умов для забезпечення реалізації індивідуальної траєкторії саморозвитку кожного працівника за його вибором та підтримкою фахівців і керівництва. Це можливо за допомогою моделювання такої траєкторії.

Моделювання індивідуальної траєкторії здійснюється під впливом внутрішніх потреб, цілей, мотивів працівника та вимог зовнішнього середовища (з боку керівництва, організації, суспільства).

1) розвиток професійної компетентності, що забезпечить успішність професійної діяльності, містить такі компоненти:

- когнітивний (здатність до пізнання та застосування знань);
- функціональний (здатність до реалізації та поповнення способів дій та виконання функціональних обов'язків);
- поведінковий (здатність проявляти адекватні до ситуації поведінкові компоненти);
- особистісний (здатність до прояву особистісних і професійно значущих якостей);
- мотиваційний (усвідомлення сенсу і ролі саморозвитку для професійної діяльності у майбутньому);
- креативний (пізнавальна активність, оригінальність, навички творчого підходу до свого розвитку, а також прагнення самостійно отримувати і перетворювати отримані знання та вміння);
- операційний (наявність умінь здійснювати самоосвітню діяльність, використовувати на практиці основні методи пізнання вміння працювати з джерелами інформації).

2) опанування практикою самоменеджменту, що дозволить управляти найважливішими ресурсами – власним часом і власною діяльністю, користуючись технологіями раціонального планування, самоорганізації, самоконтролю, прийняття рішень для забезпечення власного успіху;

3) розвиток власної сфери спілкування та взаємодії з іншими людьми, що дозволить ефективно спілкуватися, будувати та розвивати міжособистісні (формальні та неформальні) стосунки, працювати в команді, впливати на інших людей і, у разі необхідності, захищатися від психологічного тиску інших осіб, бути членом колективу своєї організації, вкладати зусилля для формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

4) розвиток власного інтелектуального та загальнокультурного потенціалу, що забезпечить поповнення власного ресурсу, дозволить працівникові йти «у ногу з часом», задовольняти його духовні потреби.

Розглянемо детальніше окремі напрями саморозвитку. Розвиток професійних компетентностей з ініціативи працівника можна узагальнити терміном професійна самоосвіта. Основними характеристиками професійної самоосвіти є:

- професійна самоосвіта є складовою частиною щодо самостійного виду діяльності – професійного самовдосконалення, сутність якого полягає у свідомому формуванні, розвитку та вдосконаленні професійно важливих якостей і в цілому професійної компетенції (знань, навичок, умінь, професійних позицій);

- самоосвіта виступає сервісною діяльністю по відношенню до провідної діяльності працівника будь-якого посадового рівня, отже, її сутність можна зрозуміти, якщо дослідити систему діяльностей, в яку включений працівник;

- самоосвіта як діяльність має свою структуру: мотиви, цілі, засоби, техніки, технології.

Самоменеджмент – напрям, що виник в середині 90-х років і відноситься до галузі управлінських знань. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів: безперервного саморозвитку; уміння управляти собою; використання власного творчого потенціалу. Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем та ін.) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для

підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожній людині взагалі, й особливо тій, котра готує себе до роботи менеджера, насамперед необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань.

Перш за все самоменеджмент, це самоорганізація, уміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Оволодіти даною наукою не так просто, і молодому керівнику треба починати все-таки з самоосвіти, причому мало лише набувати знань, потрібна ще і практична реалізація.

Особливість сучасного погляду на керівника як лідера колективу полягає в тому, що він розглядається як носій інноваційної організаційної культури, як основний ініціатор послідовних змін в організації. Найважливіші риси сучасного керівника: професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати і підтримувати хороший психологічний клімат неможливо без роботи над собою, без самоменеджменту. Для забезпечення складних, скоординованих, ефективних дій потрібні компетентні, високоорганізовані, наполегливі і сміливі керівники, менеджери. Вони повинні мислити глобально, діяти, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Для забезпечення ефективної роботи менеджер повинен уміти використовувати різні інструменти впливу на виконавців.

Зважаючи на це, працівники можуть скористатися наступними засобами активізації професійного саморозвитку [188]: самоконтроль компетентності, який полягає у постійному відстеженні знань сучасної

економіки, менеджменту, галузевих технологій, а також новацій, які використовуються в управлінні, та оцінці своїх особистісних професійно значущих якостей; інвентаризація змін в роботі і в собі. Сенс цієї процедури полягає в тому, щоб своєю професійною готовністю постійно випереджати рівень вимог до завдань, які необхідно виконувати на робочому місці; уміння вчитися. Створення у себе установки на пошук і освоєння нового в різних ситуаціях, відкритість новій інформації, знанням, новому досвіду.

Процес саморозвитку відбувається у більшості людей протягом усього життя. Проте здатність до саморозвитку не завжди усвідомлюють й ефективно використовують люди. На здатність використовувати саморозвиток як інструмент підвищення власної конкурентоспроможності впливають історичні, політичні, соціальні, економічні чинники. У сучасних економічних умовах важливість саморозвитку населення обумовлюється економічними та морально-психологічними чинниками.

На думку окремих дослідників підприємство не може помітно вплинути на саморозвиток персоналу, тому воно не входить у систему методів розвитку і навчання персоналу. При цьому аналізується вплив індивідуальної активності і особистісних характеристик людини на її трудову поведінку, в тому числі на діяльність щодо саморозвитку. Цей підхід обмежується вивченням особистих рис працівника, які впливають на мотивацію саморозвитку і його реалізацію. При цьому не враховується вплив зовнішніх факторів, соціального середовища на поведінку працівника [277].

Однак, саморозвиток персоналу задовільняє потреби організації в розвитку людських ресурсів підприємства і сприяє досягненню організаційних і особистих цілей. Побудова ефективної і результативної організаційної життєдіяльності вимагає від підприємства створення і підтримки умов, які сприяють формуванню і приросту можливостей та

здатностей співробітників для створення більш якісної і ефективної роботи персоналу [277].

З точки зору управління організацією більшу цінність становить підхід за яким саморозвиток розглядається як специфічно керований процес, що підвищує трудовий потенціал робітників.

Особливості саморозвитку у порівнянні із іншими методами навчання персоналу є:

1. Найменш затратний спосіб збільшення трудового потенціалу робітників підприємства. Не потрібні постійні фінансові витрати на інструктажі, лекції, моніторинг і контроль компетенцій.

2. Саморозвиток характеризується непрямою системою керування і стимулювання відповідною активністю працівників. Для спонукання до саморозвитку не можуть застосовуватись адміністративні методи, адже неможливо зобов'язати їх займатись саморозвитком, так як переважно це матиме демотивуючий вплив. Вплив може здійснюватися лише методами, що ґрунтуються на власній волі і свободі вибору особистості, наприклад шляхом стимулювання саморозвитку робітників через створення і підтримку сприятливого психологічного клімату і культури саморозвитку на підприємстві, системи матеріального і нематеріального стимулювання, організації праці.

3. Саморозвиток персоналу у більшій мірі, ніж інші методи створює у співробітників зацікавленість в діяльності підприємства, формує у них організаційну ідентифікацію і організаційну прив'язаність, оскільки базується на необов'язковості навчання, а добровільності рішень і дій, що спрямовані на реалізацію співпадаючих особистих та організаційних інтересів. Саморозвиток сприяє виникненню у робітників відчуття причетності до організації, з ними пов'язують застосування на практиці нових знань і компетенцій. Це мотивує їх активно працювати, створює у них прагнення досягати поставлених підприємством цілей та завдань з

допомогою розвитку і реалізації власного потенціалу, застосування нових методів і технологій.

4. Більша варіативність сфер для розвитку працівників організації. Саморозвиток персоналу передбачає набуття і удосконалення компетенцій і особистих якостей у різних сферах діяльності. Підприємство може запропоновувати ключові напрями, але не обмежувати саморозвиток. Як наслідок працівник розвивається як особистість, що здатна вирішувати складні завдання.

5. Саморозвиток базується на інтересах та бажаннях працівника, і в меншій мірі потребує зовнішнього стимулювання. Передбачає самостійну роботу персоналу по виявленню слабких місць у своєму профілі компетентностей, а також передбачає вибір найбільш вдалого та ефективного способу підвищення рівня знань, вмінь та навиків, необхідних співробітнику і організації. Підприємство може допомогти працівникам діагностувати і оцінити свою професійну та особисту компетентність. Також можуть бути виділені фінансові та часові ресурси для проведення роботи з саморозвитку. Переважно саморозвиток є індивідуальною діяльністю, що спрямована на задоволення потреби у підвищенні рівня компетентності кожного окремого працівника.

Створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку працівників, формування та підтримка культури саморозвитку є ефективною формою інвестування компанії у свій власний розвиток.

Організаційні фактори для саморозвитку робітників охоплюють [314]:

1. Функціонал робітника – робота, яка передбачає хоча б іноді, вирішення евристичних завдань, сприяє більшій залученості, пізнавальній активності і концентрації зусиль робітника на розвиток професіоналізму.

2. Керівництво – справедливість оцінки індивідуального вкладу робітника, доступність і готовність керівника допомогти в вирішенні

робочих завдань, сприяння його саморозвитку і росту сприяє підвищенню самооцінки співробітника, його впевненості у власних силах, готовності рухатися до поставленої цілі, не зважаючи на труднощі і помилки.

3. Організаційна культура – ціннісну складову особистісного мотиваційного потенціалу, пов'язану із роботою конкретної організації, формують цінності, норми і очікування організації. Внаслідок чого змінюється ментальна модель робітника, що ґрунтується на глибокому внутрішньому переконанні в тому, що його професійний успіх і особистий добробут можуть бути досягнуті, якщо його дії допоможуть покращити діяльність організації.

4. Ресурси саморозвитку – чим різноманітніші і доступніші знання, які отримуються шляхом обміну досвідом, тим більше можливостей для розвитку особистої компетенції та ініціативи. Допомога зі сторони експертів і наставників стимулює інтерес робітників до інноваційної діяльності і підтримує активну залученість в інноваційні процеси.

Підтримка працівників до саморозвитку зводиться до сприянню в трьох основних напрямках діяльності:

1. Інтрериозація намірів

Ефективне навчання ґрунтується на рішенні щось змінити. Часто це проявляється у вигляді навчальних цілей. Але цілі як правило зовнішньоорієнтовані, що, як і чому, що служить основою для реалізації подальших дій. І цього недостатньо, щоб підштовхнути людину до реального навчання. Для мотивації необхідно, щоб працівники самостійно встановлювали внутрішні цілі, визначаючись з намірами. Ці наміри не є явними, вони особисті. Вони налаштовують людину на розвиток краще, ніж економічні обґрунтування і підсилюють стимул роботи.

2. Процес спостереження

Процес розвитку пов'язаний з процесами контролю і підготовки звітності про виконану роботу. Але це всі адміністративні дії і зовнішні системи, які насправді менш ефективні ніж внутрішній моніторинг.

Коли люди несуть відповідальність за свою поведінку і результати, вони володіють самоконтролем. Вони звертають увагу всередину себе і збирають дані для себе, які потім можуть використати в якості основи для саморегулювання. Такого типу спостереження і рефлексія сприяють навчанню, рості і ефективності понад те що дають зовнішні системи.

3. Формулювання висновків

Навіть найкращі періоди розвитку мало що означають, поки ми не будемо з них робити висновки.

Спокійний аналіз допомагає краще усвідомити зміст із проектів, подій і інших заходів. Роздуми, блоги і ведення журналів дозволяють краще зрозуміти практики, узагальнити принципи і знайти навчання у навчальній діяльності.

Оскільки державних коштів на поширення системи державної освіти та перепідготовки економічно активної частини населення бракує, то саморозвиток як складова навчання, що відбувається на власні кошти громадян, є можливістю відтворення особистісного та суспільного наукового потенціалу завдяки інноваціям та підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів. Можна навіть припустити, що індекс людського розвитку, який формується показниками тривалості життя, ВВП на душу населення та рівнем освіти населення, багато в чому залежить від уміння громадян країни оперувати інструментами саморозвитку. Розробляючи політику зайнятості органам державної влади, слід розвивати концепцію необхідності та доцільності саморозвитку у свідомості населення, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність трудового потенціалу та збільшить підприємницьку діяльність. Дієвість цієї політики забезпечуватиметься допомогою з боку держави шляхом створення умов

населенню для оволодіння інструментарієм її опанування, визначення особистісних цілей, використання методики пошуку інформації, набуття мінімально необхідних економічних знань, професійних навичок, які допоможуть людині протягом усього життя витримувати зміни і знаходити форми зайнятості під час формування своєї професійної кар'єри та соціального статусу, що опосередковано впливатиме на трудовий потенціал країни. Державні заходи щодо поширення саморозвитку повинні враховувати й інтереси провідних осіб серед економічно активного населення, які вже відбулись як вдалі учасники ринку праці. Передусім це підприємці та кваліфіковані фахівці, які вже набули навичок саморозвитку.

Прикладом активного саморозвитку працівників є Японія, у якій впровадження в робочий процес інновацій, що ґрунтуються на безперервному навчанні і саморозвитку, є основою економічного розвитку країни.

Незважаючи на очевидну доцільність саморозвитку населення, в державі існують істотні перешкоди, що гальмують цей процес:

- по-перше, відсутність державної соціально-економічної підтримки щодо стимулювання та заохочення підприємців до реалізації соціальних проектів, метою яких є розвиток заможності і подолання бідності населення шляхом створення умов зростання трудового потенціалу, самовдосконалення та зростання зайнятості населення;

- по-друге, зменшення кількості підприємств, які займаються впровадженням інновацій. Така ситуація призводить до зменшення можливостей працівників набувати досвіду, підвищувати кваліфікацію; відбувається зменшення попиту на інтелектуальну працю, пов'язану із розробленням та впровадженням нововведень, в належний спосіб не оцінюється праця інноваторів, раціоналізаторів, винахідників, авторів нововведень в усіх сферах трудової діяльності;

– по-третє, деградує мотиваційна сфера трудових відносин. Існує відхід від уявлення про працю як форму людського існування, самовираження і саморозвитку до праці як засобу забезпечення існування, виживання. Причина цього криється у низькій ціні робочої сили;

– по-четверте, істотна політична, економічна і соціальна нестабільність у країні призводить до частих змін законодавства, оподаткування та умов господарювання, що негативно впливає на розширення зайнятості. Оскільки самореалізація та саморозвиток працівників є важливою проблемою сьогодення, то визріває необхідність розгляду цих категорій в узгодженні з процесом підвищення інноваційного потенціалу.

Інноваційна модель структурної перебудови економіки вимагає підбору працівників інноваторів, ефективність діяльності яких тісно пов'язана з творчим характером праці, мотивацією досягнення успіху, індивідуальними особливостями інтелекту (його гнучкістю, дослідницькою спрямованістю), високою потребою в самореалізації. Представники інтелектуальної праці особливо цінують можливість власної професійної самореалізації, кар'єрного просування, відносної самостійності та творчості у праці; зміст роботи для них виступає значущим фактором суб'єктивного відчуття успішності, високого соціального статусу. Зважаючи на успіхи сучасної економічної динаміки розвинутих країн, незаперечним виявляється факт того, що саме виробництво наукових знань та інформації, впровадження нових організаційно-технічних та технологічних рішень, а також активні інституційні зміни є рушійними силами, які сприяють процесу досягнення високих кінцевих результатів господарсько-економічної діяльності. Реалізація ж можливостей інноваційної інтенсифікації, які ще зберігаються в Україні, так чи інакше «замикається» на людських ресурсах і потребує нарощування науково-технічного потенціалу, накопичення (оновлення) інтелектуального капіталу [112].

Управління інноваційним потенціалом працівників пов'язано із такими внутрішньоособистісними механізмами:

1. Механізм саморозвитку на основі внутрішньої мотивації, що зумовлює самореалізацію і самовдосконалення;
2. Механізм узгодження цілей і цінностей підприємства у сферу внутрішньої мотивації.

Говорячи про саморозвиток, потрібно розуміти, що він вимагає відповідного мотиваційного впливу. Тому мотивація саморозвитку, це процес свідомого обґрунтування і добровільного вибору працівником способу поведінки, спрямованого на удосконалення діяльності підприємства, якщо самоініціювання внутрішніх джерел мотивації стає фактором залучення в робочий процес без зовнішніх впливів.

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємства потрібно не лише певний набір характеристик персоналу та організаційного середовища, а інноваційна поведінка як результат діяльності підприємства щодо формування, ефективного використання і розвитку потенціалу працівника з метою інноваційного розвитку підприємства.

Потрібно зауважити, що наявність сучасних систем навчання та підвищення кваліфікації. Кар'єрного просування і стимулювання інноваційної активності працівників є лише короткостроковою формою вирішення завдань підприємства. Метою менеджменту є пошук та побудова системи розвитку працівників задля формування та реалізації інноваційного потенціалу працівників підприємства.

Висновки до четвертого розділу

Аналіз ключових аспектів формування системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного промислового підприємства дозволив зробити такі висновки:

1. Доведено, що організаційна культура підприємства є визначальним фактором формування інноваційної поведінки персоналу підприємства, і обґрунтовані функції організаційної культури на рівні індивідуума та на рівні групи.

Уточнено, що окремою формою прояву організаційної культури є інноваційна культура підприємства, яка характеризується відкритістю до діалогу та обміну знаннями, свободою творчої діяльності, прийняттям ризиків і розумінням помилок, заборона на прояв демотивуючої поведінки у відносинах між людьми, командною роботою і повагою до роботи колег.

2. Обґрунтовано науково-методичний підхід до аналізу інноваційної культури підприємства за напрямками: підтримка інноваційного потенціалу, ініціювання інновацій, мотивування та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності підприємства; впровадження або виведення на ринок інноваційної продукції.

3. З'ясовано, що організаційна культура машинобудівних підприємств України, зокрема, тих підприємств, які функціонують ще з 70-х років ХХ ст. характеризується недостатнім розвитком інноваційно-підтримуючих елементів та проявом характеристик, притаманних бюрократичній культурі. Експрес-аналіз організаційної культури малих та середніх машинобудівних підприємств, створених в часи незалежності України вказує на більшу гнучкість таких підприємств, першочергову орієнтацію на запити клієнтів, важливість інноваційно-орієнтованої поведінки персоналу як вміння приймати інноваційні рішення, творчий підхід в роботі, вміння працювати в команді та бажання вчитися і постійно вдосконалювати свої знання і навички.

4. Обґрунтовано, що мотивування та стимулювання персоналу є ключем до успіху інноваційно-активного підприємства. Базуючись на пропозиціях теорії мотивації та результатах вивчення діяльності машинобудівних підприємств України, запропонований науково-

методичний підхід до матеріального стимулювання персоналу підприємства, що враховує ряд важелів впливу на інноваційну поведінку працівника.

5. Запропоновано компетентнісний підхід використовувати як один із методів управління розвитком персоналу. Очевидною відмінністю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей від вирішення оперативних кадрових проблем до завдань вищого стратегічного рівня, які виходять за межі кадрового менеджменту. Специфічні риси праці у сфері інноваційної діяльності й особливо її творчий характер, складність, високий рівень новизни визначають вимоги до компетенцій працівників інноваційно-активних та інноваційно орієнтованих підприємств.

6. Доведено, що ініціатором розвитку працівників може виступати не лише підприємство, а й сам працівник. Саморозвиток – це цілеспрямований процес, що передбачає якісні зміни співробітниками самих себе шляхом удосконалення наявних та отримання нових професійних і особистих знань та компетенцій. Саморозвиток необхідно розглядати як невід’ємний елемент системи розвитку персоналу підприємства, що потребує управлінського впливу зі сторони менеджменту, зокрема у рамках поведінкового підходу.

7. Саморозвиток вимагає відповідного мотиваційного впливу. Через те мотивація саморозвитку, це процес свідомого обґрунтування і добровільного вибору працівником способу поведінки, спрямованого на удосконалення діяльності підприємства, якщо самоініціювання внутрішніх джерел мотивації стає фактором залучення в робочий процес без зовнішніх впливів.

Основні положення розділу оприлюднено у [13, 16, 20, 24, 26, 33, 34, 37, 50, 54, 56-58, 64, 76, 318-319], які подані у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 5

СТРУКТУРА СИСТЕМИ ОЦІНКИ, МОТИВАЦІЇ І РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Трансформація системи розвитку персоналу промислового підприємства на основі управління інноваційними змінами

Аналіз систем розвитку персоналу окремих машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей в черговий раз підтвердив актуальність досліджуваної теми та необхідність впровадження змін на цих підприємствах, які б дозволили підвищити ефективність та результативність систем розвитку персоналу та забезпечити успішне досягнення цілей їх інноваційного розвитку. Водночас, такі зміни не можуть здійснюватися спонтанно, оскільки вони вимагають часу та стосуються різних груп людей, інших організаційних підсистем та процесів. Для реалізації організаційних змін має використовуватися добре продуманий методичний підхід.

Огляд практичних підходів до управління змінами на підприємствах демонструє деякі розбіжності щодо кількості та послідовності етапів впровадження змін, груп осіб, які залучаються до реалізації змін, ролі комунікації та інформаційного забезпечення, часових рамок реалізації змін та деяких інших аспектів.

Організаційну зміну деякі науковці представляють у формі хаосу, який є проміжним етапом між попереднім станом організації та новим. Як в свій час слушно відмічали Бурке В. та Лінвін Дж., «кількість змінних змінюється водночас, сила впливу зовнішнього середовища і частий супротив людських систем породжують злиття процесів, які дуже важко передбачити і практично неможливо контролювати» [321, с. 523]. І тим більше є складним процес впровадження змін, чим більш консервативним

було підприємство протягом попередніх років свого існування, і чим більшою є організаційна система або підсистема, в якій планується впровадження зміни. Саме тому проблема управління змінами отримала посилену увагу з боку науковців та практиків.

Попередні дослідження показали, що багато підприємств в машинобудівній галузі України успадкували окремі особливості організаційної культури та підходу до управління ще з часів Радянського союзу. Особливо чітко це спостерігається на великих виробничих підприємствах, які:

- важче піддаються трансформації через свій розмір;
- часто функціонують в галузі, яка не є достатньо конкурентоспроможною на регіональному та світовому ринках;
- мають застарілі основні фонди;
- виготовляють продукцію, на яку спостерігається обмежений попит через вузьку спеціалізацію або недостатню конкурентоспроможність.

Попри позитивні зміни, які відбулися з цими підприємствами протягом їх існування в незалежній ринково-орієнтованій Україні, залишається ряд особливостей їх функціонування, які блокують або уповільнюють інноваційний розвиток цих підприємств. Зокрема, поширеним залишається:

- авторитарний стиль лідерства;
- негнучкість бюрократичної організаційної структури, яка стримує творчість людей і не сприяє інноваційному розвитку підприємства;
- застарілі методи управління персоналом;
- обмеженість методів розвитку персоналу;
- обмеженість знань щодо сучасних методів управління організаційними змінами.

На таких підприємствах впровадження інноваційних змін та змін, орієнтованих на інноваційний розвиток підприємства може бути

складнішим завданням, ніж впровадження інших видів змін. З одного боку, ієрархічна структура дозволяє швидко доводити накази від керівництва до підлеглих. З іншого боку, персоналу може бути важко зрозуміти плани вищого керівництва, збагнути важливість змін, їх особливості тощо. Попередній професійний і загальножиттєвий досвід може блокувати правильне сприйняття нового і того, як саме має відбуватися інноваційна діяльність.

Більш того особливістю машинобудівних підприємств є те, що на відміну від більшості невиробничих підприємств, вони повинні дотримуватися суворіших вимог виробничої дисципліни. Також, підприємства, які входять до складу ДК «Укроборонпром» мають особливий режим роботи і безпеки, що також в певній мірі впливає на організаційну культуру таких підприємств. До таких підприємств, як вже згадувалося раніше, входить ДП «Новатор» та ДП «Красилівський агрегатний завод».

На нашу думку, на підприємствах машинобудування України підхід до впровадження інноваційних змін має відбуватися у двох формах:

1. Стратегічні зміни, які можуть мати кардинальний характер і стосуватися повної перебудови системи управління на підприємстві.
2. Постійні оперативні зміни, які мають поступовий характер і зазвичай є локальними за своїм масштабом.

Трансформація системи розвитку персоналу на виробничому підприємстві є одним із прикладів саме стратегічних змін, оскільки метою такої трансформації є забезпечення підприємства кваліфікованими інноваційно-орієнтованими кадрами .

Стратегічний підхід до змін повинен передбачати декілька основних етапів. При цьому наукова література пропонує різні варіації і різну кількість цих етапів. Аналіз існуючих підходів дозволив резюмувати ці етапи таким чином (рис. 5.1):

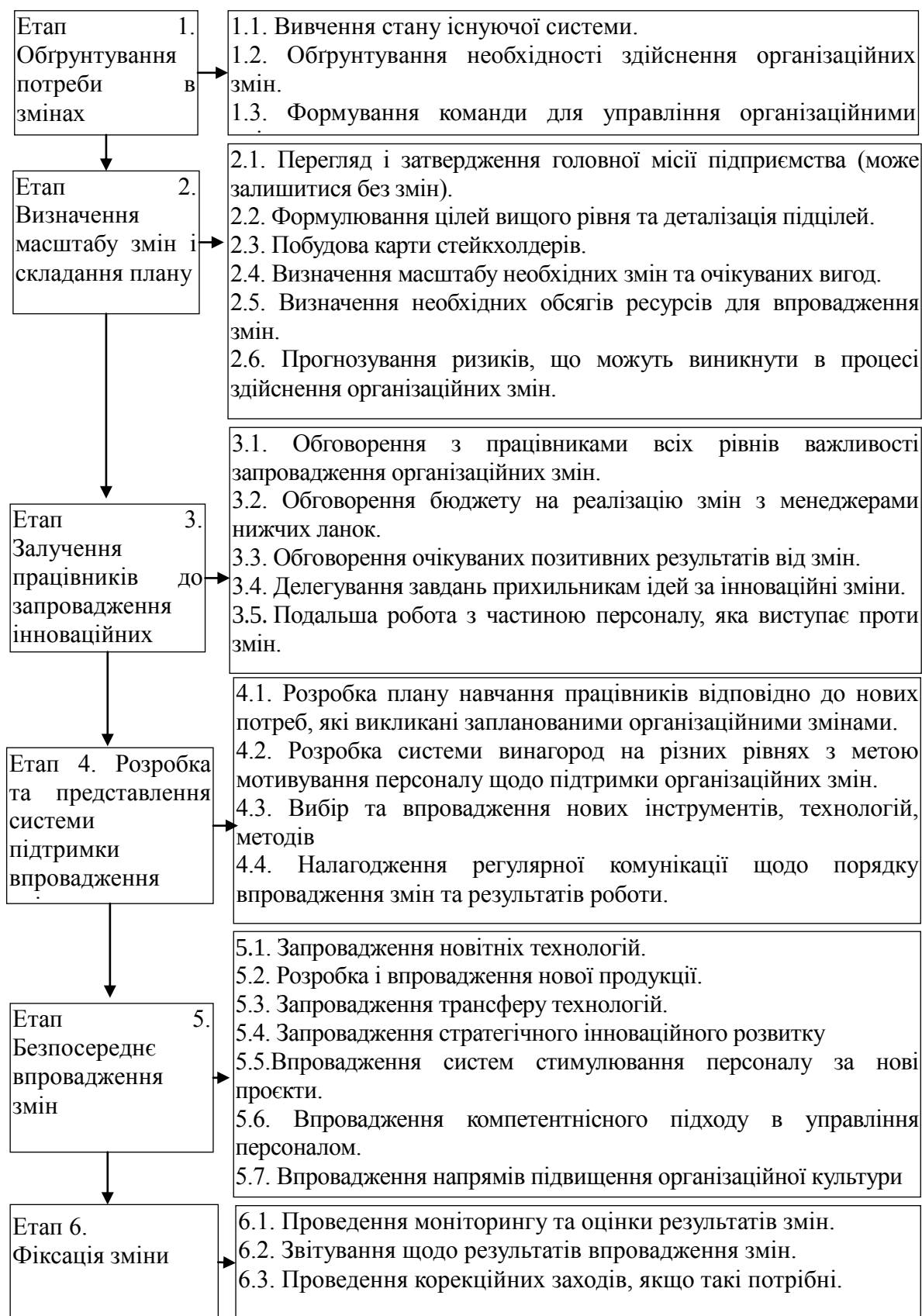


Рис. 5.1 Етапи управління інноваційними змінами в системі розвитку персоналу промислового підприємства *

*розроблено автором

Етап 1. Визначення необхідності організаційних змін. На цьому етапі насамперед важливим є чітке усвідомлення реального стану речей.

Сформовані цілі та окреслені масштаби змін дозволяють далі побудувати матрицю внутрішніх та зовнішніх до підприємства стейкхолдерів. Це є важливим для того, щоб з перших етапів впровадження змін чітко розуміти, підтримкою яких стейкхолдерів необхідно в першу чергу заручитися, для успішного управління запланованими змінами. Так, один з варіантів такої матриці представлений на рис. 5.2.

		Важливість зацікавлених сторін			
		Невідома	Відсутня або Незначна	Певна	Значна
Ступінь впливу зацікавлених сторін	Невідома				
	Відсутній або Незначний				
	Певний				
	Значний				

Рис. 5.2 Матриця аналізу зацікавлених сторін *

*сформовано автором на основі [199]

До стейкхолдерів або зацікавлених сторін можуть входити вище керівництво підприємства, окремі керівники нижчих рівнів, експерти, інвестори, представники державної та регіональної влади, деколи організації громадянського суспільства (залежно від характеру змін, які плануються до впровадження, і їх наслідків) тощо. На першому етапі всіх стейкхолдерів групують відповідно до ступеня їх важливості та ступеня їх впливу.

Аналіз цієї матриці та управління на основі результатів цього аналізу пропонується здійснювати таким чином:

1. Стейкхолдери, які потрапляють в праву нижню темно-сіру зону мають найбільший вплив на проект щодо запланованих змін, а також мають високий ступінь важливості. Саме тому, ці особи потребуватимуть найбільшої уваги і повинні бути постійно проінформовані про хід впровадження змін.

2. Стейкхолдери в світло-сірих зонах є або впливовими особами, або мають великий вплив на реалізацію змін. Ці люди потребують моніторингу, проте якщо порівнювати з попередньою групою, вони потребуватимуть менше уваги.

3. Остання група стейкхолдерів розміщена зазвичай в білій зоні. Ці особи не є впливовими в проекті з впровадження змін, а не є настільки важливими, щоб їх постійно інформувати про хід виконання проекту. Саме тому такі особи можуть бути проігноровані або ж їм буде виділятися найменша увага.

Водночас, на перших етапах може бути більше уваги приділятися тим стейкхолдерам, ступінь впливу і значення яких було важко визначити на початкових етапах. Це потрібно обов'язково зробити чим скоріше, для правильного визначення підходу до роботи з кожним з цих стейкхолдерів.

Крім аналізу стейкхолдерів і визначення способів роботи з ними, на цьому етапі впровадження змін також здійснюється попереднє планування ресурсів, необхідних для реалізації бажаних змін. Насамперед це передбачає визначення обсягу бюджету на впровадження змін та підтримку в подальшому запроваджених змін. Також важливо визначити потреби в інших матеріальних, трудових, інформаційних ресурсах.

Одночасно рекомендується робити прогнозування потенційних ризиків, що можуть виникнути в процесі здійснення організаційних змін. Ці ризики можуть включати, але не обмежуються такими:

– високий рівень опору змінам з боку персоналу;

- відмова ключових стейкхолдерів підтримувати зміни або недостатня підтримка з їх боку;
- ризики, пов'язані з бюджетуванням впровадження змін;
- перевантаження працівників роботою, навчанням, іншими змінами, що не дозволяє їм повноцінно підтримувати нові зміни і опановувати нові способи роботи;
- недотримання керівництвом обіцянок щодо матеріальної та нематеріальної винагороди за успіхи працівників в процесі впровадження змін;
- зміни у зовнішньому середовищі підприємства, які затримують реалізацію плану з впровадження змін на підприємстві та зумовлюють додаткові витрати на впровадження змін;
- інші ризики.

Разом з прогнозуванням ризиків, необхідно визначитися зі стратегіями управління цими ризиками у разі їх настання та обговорити з ключовими стейкхолдерами ті ризики, ймовірність настання яких є найбільш високою і втрати від реалізації яких можуть бути найбільшими.

Етап 3. Залучення працівників до реалізації зміни. Цей етап є дуже важливим, оскільки дозволяє команді з управління змінами вчасно залучити на свій бік інших працівників підприємства і полегшити таким чином запровадження організаційних змін. Відверті обговорення з працівниками важливості змін, плану впровадження змін та інших питань дозволять також побудувати довіру між працівниками, керівництвом та безпосередньою командою, яка буде впроваджувати ці зміни. Таке обговорення повинно включати обговорення не лише очікуваних позитивних результатів від впровадження змін, але також можливих труднощів та способів їх подолання. В процесі таких обговорень важливо зрозуміти, хто вже готовий підтримати зміни, хто ще сумнівається, а хто налаштований проти запланованих змін.

Подальші кроки мають передбачати різну роботу з цими трьома групами працівників:

- уповноваження і делегування окремих завдань тим, хто підтримує зміни;
- уважне ставлення до тих, хто не висловив своє ставлення щодо змін, проведення додаткових бесід, залучення до прийняття рішень тощо;
- посилена увага до тих, хто чинить опір змінам, подальша робота над донесенням важливості змін до цієї групи працівників, пошук компромісних рішень.

Етап 4. Розробка та представлення системи підтримки впровадження змін. Цей етап передбачає розробку детального плану заходів, необхідних для підтримки змін. Сюди може входити розробка плану навчання працівників відповідно до нових потреб, які викликані запланованими організаційними змінами. Також важливим є формування системи винагород для різних організаційних рівнів з метою мотивування діяльності персоналу щодо підтримки організаційних змін.

На цьому ж етапі відбувається вибір і поступове впровадження нових інструментів, технологій, методів роботи тощо. Водночас повинна бути налагоджена регулярна комунікація щодо порядку впровадження змін та результатів роботи з впровадження цих змін.

Етап 5. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження інноваційних змін, які можуть включати запровадження новітніх технологій, розробка і впровадження нової продукції, запровадження трансферу технологій, запровадження стратегічного інноваційного розвитку, впровадження систем стимулювання персоналу за нові проектні рішення, впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом, впровадження напрямів підвищення організаційної культури персоналу.

Етап 6. Фіксація зміни. Це є останнім етапом управління змінами, який тим не менше є дуже важливим. На цьому етапі відбувається оцінка кінцевих

результатів впровадження змін, аналіз особливих досягнень та упущень або недоліків, проводяться корекційні заходи, якщо це ще є можливим.

Необхідно додати ще декілька коментарів щодо особливостей впровадження інноваційних змін на підприємстві. В науковій літературі серед підходів до впровадження змін часто виділяють поведінковий та когнітивний підходи. На нашу думку, поведінковий підхід до змін не є ідеальним рішенням для інноваційного підприємства в довгостроковій перспективі. Так, автори наукових робіт, присвячених проблемам управління організаційними змінами, вказують на помилку, яку роблять в багатьох організаціях при впровадженні змін. Мова йде про концентрацію на діях або поведінці працівників, що, на думку менеджерів має призвести до очікуваних результатів. Однак на практиці досить часто відбувається наступне: менеджер надає вказівку виконувати роботу в інший спосіб. Поки менеджер присутній, працівники намагаються виконати вказівку. Однак, як тільки контроль зі сторони менеджера зменшується, всі або частина працівників можуть повернутися до попередньої практики виконання своєї роботи не замислюючись над тим, що кінцевий результат може відрізнятись від бажаного. Це відбувається через те, що в цьому випадку при впровадженні змін, на індивідуальному рівні використовується поведінковий підхід.

Цей підхід передбачає зміну поведінки персоналу, проте поза увагою залишається питання вдосконалення процесів, відносин між людьми і взагалі усвідомлення персоналом значення змін для успішного розвитку підприємства. Водночас у поєднанні з іншими підходами поведінковий підхід дає можливість прискорити впровадження змін шляхом порівняно швидкого забезпечення необхідної поведінки з боку персоналу підприємства. Це особливо важливо при зміні організаційної культури з внутрішньо-орієнтованої на зовнішньо-орієнтовану, коли увага переміщується з внутрішніх проблем і процесів на побудову довготривалих відносин із споживачами та партнерами підприємства.

Поведінковий підхід передбачає використання ряду методів впливу на працівника:

1. Використання матеріального та нематеріального заохочення.
2. Регулярний зворотній зв'язок. Людині легше змінити свою поведінку, якщо вона отримує регулярний відгук стосовно результатів своєї роботи і способу її виконання.
3. Соціальний вплив може бути ще одним із способів впливу на поведінку людини. При цьому вважаємо за необхідне здійснювати контроль за тим, як на практиці здійснюється соціальний вплив з метою уникнення недружнього агресивного ставлення колективу до тих працівників, яким зміна поведінки дається важче, ніж іншим.

Більш дієвим підходом до реалізації інноваційних змін є когнітивний підхід (рис. 5.3). Цей підхід передбачає більш глибокі зміни на індивідуальному рівні, а саме зміну мислення людини, її цінностей, ставлення до ситуації, усвідомлення того, що відбувається навколо і які цілі переслідує підприємство.

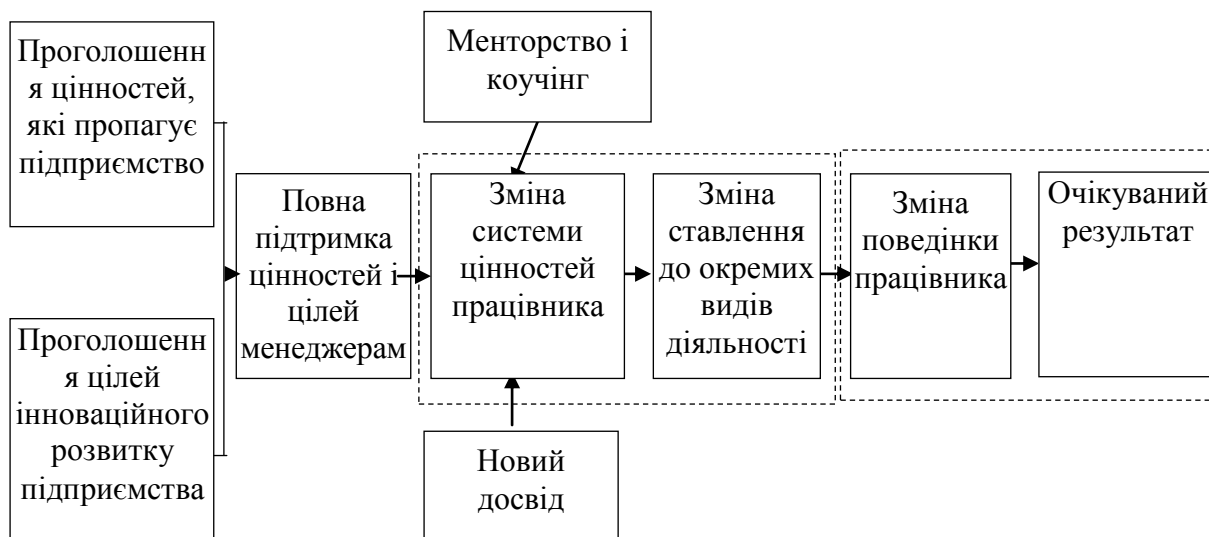


Рис. 5.3 Модель зміни поведінки працівника шляхом використання когнітивного підходу *

*розроблено автором

Такий підхід дозволяє не просто змінити поведінку людини, але й закріпити її в довгостроковій перспективі без використання зовнішнього контролю або з мінімальним контролем з боку управлінського персоналу. Зміна системи цінностей працівника проявляється в зміні ставлення працівника до окремих видів діяльності та зміні поведінки, в тому числі ставлення до інших осіб. Когнітивний підхід базується на усвідомленні працівником цілей діяльності, її важливості, необхідності досягнення конкретних результатів.

Як зазначено вище, перелік етапів впровадження інноваційних змін на підприємстві передбачає проведення заходів з розвитку персоналу. Така діяльність дозволить досягти декількох важливих цілей:

1. Надасть можливість персоналу отримати новий досвід, який є необхідним для зміни ставлення до зміни, а відповідно і до нового підходу в роботі.
2. Дозволить зменшити чисельність працівників, які були негативно налаштовані до змін.
3. Підготувати персонал до роботи в нових умовах.

Водночас впровадження системи розвитку персоналу підприємства само по собі може бути однією з тих змін, які важливо закріпити для подальшого ефективного інноваційного розвитку підприємства. При цьому новими можуть бути не лише окремі методи розвитку, а в цілому зміна організаційної культури – закріплення постійного розвитку як цінності, яку поділяють всі працівники підприємства, включаючи управлінський персонал (рис. 5.4).

На нашу думку, повне свідоме залучення працівників в процес змін можна забезпечити шляхом проведення розмов з працівниками і обговорення з ними їх сумнівів щодо успішності реалізації змін, менторства, додаткових тренінгів.



Рис. 5.4 Впровадження нових елементів в систему управління розвитком персоналу машинобудівного підприємства*

* сформовано автором

Машинобудівні підприємстві, які бажають розвинути свою інноваційну діяльність, повинні зорієнтувати свої зусилля в напрямі розвитку інноваційної культури на підприємстві.

Це проявляється не лише згідно визначеного річного плану і лише в окремих структурних підрозділах підприємства, а має стати домінантною культурою усього підприємства в усіх напрямках його діяльності.

Управлінці повинні повністю підтримувати трансформацію організаційної культури з традиційної бюрократичної до інноваційної культури. Це в першу чергу передбачає зміну цінностей. В наукових підходах наголошується на важливості розвитку в працівників відповідального ставлення до роботи. Це також передбачає і відповідальне ставлення до впровадження змін. Для розвитку інноваційної культури на підприємстві важливою є зміна поведінки працівників з моделі «уникнення ризиків» на модель «прийняття розумних ризиків». Це дозволить генерувати більше інноваційних ідей без страху бути покараним за невдалі ідеї та наслідки експериментів з цими ідеями. Це суперечить основним принципам інноваційної діяльності. Через те, одним із завдань, які стоять перед менеджерами, є зміна організаційної культури підприємства з порівняно консервативного і бюрократичного на підприємство, де працівники не бояться брати на себе відповідальність і не бояться йти на ризик (рис. 5.5).

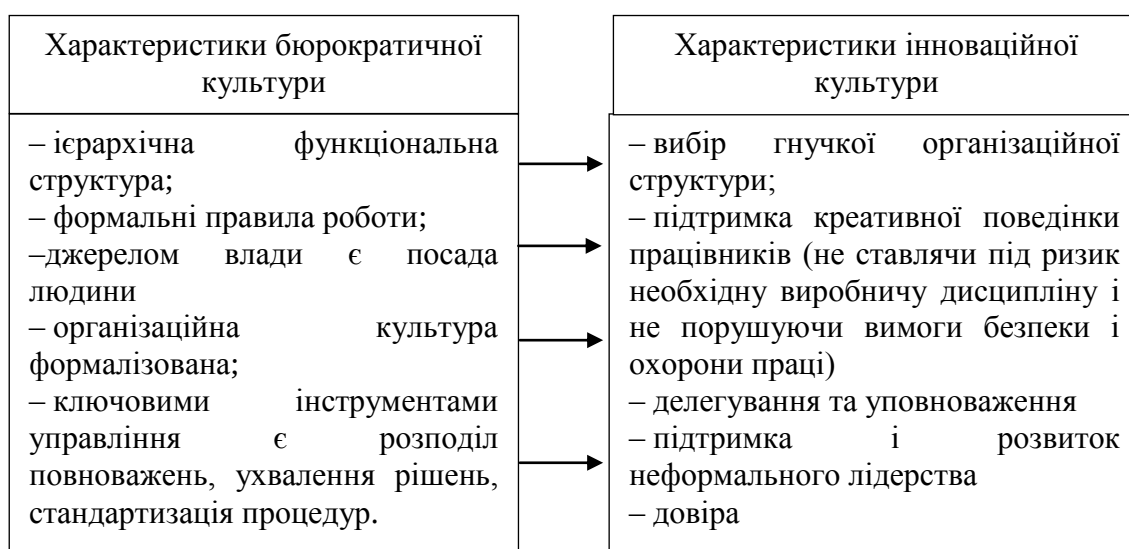


Рис. 5.5 Трансформація організаційної культури підприємства з бюрократичної на інноваційну*

*сформовано автором

Впровадження змін є нелегким завданням, як це може здатися на перший погляд. Вище нами вже були розглянуті окремі ризики, які можуть виникнути в процесі трансформації. Крім того, вважаємо за необхідне врахувати причини, які часто ведуть до невдач. Серед них варто звернути увагу в першу чергу на:

1. Недостатнє обґрунтування необхідності змін.

2. Помилки у плануванні.

3. Впровадження змін шляхом видання наказів без попереднього обговорення з працівниками на всіх рівнях необхідності у змінах і плану впровадження змін.

4. Впровадження змін в технологіях, процесах, методах роботи без зміни організаційної культури.

5. Неврахування особливостей існуючої організаційної культури, зокрема, не врахування факторів, які блокують або уповільнюють зміни.

6. Ігнорування супротиву з боку працівників.

7. Інші.

Одним з важливих явищ, яке команда з управління змінами повинна брати до уваги, є супротив змінам. Причинами такого супротиву виділяють: здивування, інерцію, нерозуміння необхідності зміни, неправильне розуміння напрямів і масштабів змін, недовіру, страх провалу, недостатність знань, відчуття загрози втратити роботу, невизначенність, конфлікти в команді, появу негативних емоцій через необхідність змін, попередній негативний досвід змін тощо [328].

Опір з боку працівників може проявлятися в різних формах:

1. Відкриті заяви про негативне ставлення до змін із поясненням причин такого ставлення (недовіра, страх втратити роботу тощо).

2. Відмова брати участь або пасивна участь в обговоренні необхідних змін і планів щодо їх впровадження, в координаційних зустрічах тощо.

3. Прояв емоцій в такій формі, що заважає реалізації змін. Це може бути занадто бурхлива позитивна реакція, яка веде до втрати самоконтролю над поведінкою працівника і домінування у нього емоцій над раціональністю в прийнятті рішень, що також перешкоджає ефективному впровадженню змін. Також може бути бурхлива негативна реакція або взагалі байдужість, яка негативно впливає на інших працівників, провокуючи в них сумніви щодо необхідності змін або формуючи також негативне ставлення до змін.

4. Максимальне приховування незадоволення в присутності керівників і саботаж змін у їх відсутності шляхом повільного виконання завдань, немотивованої участі в навчальній діяльності, розповсюдження негативних думок, чуток, висловлювання скарг і невдоволення в присутності колег.

При цьому рекомендується використовувати ряд стратегій для подолання супротиву з боку працівників:

- навчання – є ефективним способом подолання супротиву зі сторони працівників підприємства при впровадженні змін, оскільки усуває проблему невизначеності, дозволяє працівникам побороти страхи перед чимось новим, опанувати нові технології, методи роботи і звикнути до них;

- залучення до прийняття рішень і впровадження змін – такий підхід дозволяє активізувати мотиваційні механізми окремих працівників, оскільки багато людей мають потребу в тому, щоб їх почули, з їх думкою рахувалися, а також для таких людей може бути важливим реалізовувати щось на основі рішення прийнятого саме цією людиною;

- підтримка і просування змін – як вже зазначалося вище, важливою є постійна підтримка змін з боку керівництва, оскільки підлеглі постійно спостерігають за реакцією та поведінкою своїх керівників;

- укладання домовленостей з працівниками щодо важливих аспектів подальшої роботи – цей метод подолання супротиву також базується на зверненні до свідомості працівника і побудови довірливих відносин з ним під час відвертої ділової бесіди, де чітко обговорюються очікування обох сторін;

– маніпулювання на користь змін – деякі керівники вдаються до різних методів маніпулювання свідомістю і поведінкою працівників для досягнення поставлених цілей;

– примус з обговоренням – при необхідності швидкого впровадження змін, коли немає часу на часті зустрічі з працівниками, можливе впровадження змін в наказовому порядку, проте все одно рекомендується обговорити зміни з командою для досягнення порозуміння і побудови більш довірливих відносин;

– створення системи матеріальних та моральних винагород – при наявності достатнього бюджету для використання цього методу, керівництво може назначати окремі види винагород відповідно до результатів діяльності окремих працівників в рамках проекту з впровадження організаційних змін. Такі винагороди можуть виплачуватися залежно від швидкості впровадження змін, досягнення поставлених цілей, залучення колег тощо.

На нашу думку, найпростішою є ситуація коли працівник відкрито висловлює свої думки стосовно запланованих змін. В цьому випадку можна з детальніше обговорити всі особливості цих змін, можливі наслідки як для підприємства, так і для цього працівника зокрема, можна домовитися про певні дії і надати певні гарантії підтримки навчальними заходами, збереження робочого місця тощо. Більш частими і складнішими є інші форми прояву супротиву, коли працівники відкрито не хочуть говорити про своє ставлення до змін. В таких випадках можна поєднати ряд стратегій, при цьому намагаючись все ж таки побудувати довірливі відносини і зрозуміти причини супротиву.

При виборі стратегій необхідно також враховувати конкретну ситуацію на підприємстві, бюджетні та часові рамки, відведені для впровадження необхідних змін. Крім того, потрібно аналізувати переваги та недоліки кожної стратегії перед тим як прийняти остаточне рішення.

Інструментом реалізації змін на підприємстві є проведення адаптивного навчання, у вигляді короткочасних курсів, тренінгів чи семінарів (розділ 2.2).

Ще одним важливим підходом до впровадження поступових змін є так зване постійне вдосконалення роботи підприємства. Можна зустріти визначення постійного вдосконалення як постійної нескінченної поступової зміни. Цей підхід набув особливої популярності в сфері забезпечення якості продуктів та процесів. Японським еквівалентом постійного вдосконалення є філософія кайзер. Ця філософія передбачає те, що кожен, хто працює в компанії, постійно думає про те, як вдосконалити підхід до роботи, як покращити продуктивність компанії, сприяти досягненню нею встановлених стратегічних цілей, як покращити роботу з клієнтами, роботу щодо створення нового продукту тощо.

Постійне вдосконалення або поступові зміни можна впроваджувати слідуючи таким етапам:

1. Регулярне обговорення в команді потреб у вдосконаленні підходів до роботи та можливих методів такого вдосконалення.
2. Формування завдання щодо вдосконалення або короткого плану.
3. Впровадження зміни, яка зазвичай має невеликий масштаб, стосується окремих професійних команд і не потребує великих затрат часу та ресурсів.
4. Перевіряються результати впровадження змін, вносяться корегування, якщо такі потрібні.
5. При успішному впровадженні поступової зміни, ідея вдосконалення може перейти з одного підрозділу підприємства в інший.

Для успішного впровадження в культуру організації методу постійного вдосконалення, важливо, насамперед, усвідомити важливу роль працівників підприємства в цьому процесі. Постійне вдосконалення можливе лише завдяки спостережливості працівників та їх ініціативності. Підприємство не може наймати зовнішніх консультантів на цю роботу, оскільки консультанти

не можуть перебувати на підприємстві увесь час. Саме тому постійне вдосконалення має стати філософією життя працівників чи хоча б частиною їх трудової культури.

Використання підходу постійного вдосконалення або поступових змін повинно базуватися на таких принципах:

1. Цінність працівника.
2. Безперервність.
3. Креативність
4. Поступовість
5. Обмежений масштаб впровадження.
6. Невеликий бюджет на впровадження.

5.2 Формування структури системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного промислового підприємства

Як вже зазначалось, для якісного управління розвитком персоналу інноваційно підприємства потрібно здійснювати активну управлінську діяльність, яка може бути реалізована лише за умови формування дієвої системи управління розвитком персоналу промислового підприємства.

Необхідність реформування існуючих систем розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах машинобудування зумовлена глобальною невідповідністю між темпами змін у галузі на міжнародному ринку і їх низькою інноваційною активністю. Звичайно, інноваційна активність підприємств залежить від задіяності матеріальних та фінансових ресурсів, але потенціал підприємства може генерувати інноваційні перетворення. Діяльність менеджменту у цьому напрямі пропонуємо розділити на такі напрями:

– формування організаційної культури підприємства, що ґрунтується на постійному впровадженні та реалізації змін, зокрема, це передбачає формування високої адаптивної здатності підприємства та персоналу;

– впровадження у практичну діяльність системи управління розвитком персоналу, що передбачає безперервний процес набуття ними необхідних для підприємства якісних характеристик.

Традиційна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах потребує реформування. Звичайно, до її ключових елементів, таких як формування кадрових резервів, проведення атестації потрібно додати більш гнучкі інструменти, що спрямовані на швидку адаптацію підприємств до нового і в той же час таких, які передбачають безперервність процесів розвитку працівників.

Основою таких перетворень повинна стати системи управління розвитком працівників підприємства, що відповідає усім вимогам до економіко-соціальних систем.

У структурі системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, відповідно до системного підходу необхідно виділяти такі підсистеми: цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу, функціональну.

Цільова підсистема включає стратегічні, тактичні й оперативні цілі та завдання, а також критерії вибору й оцінювання результатів управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства (рис. 5.6).

Метою формування та використання системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства є забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям.

У той же час для кращого розуміння мети та структури цілей функціонування системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства пропонуємо сформулювати дерево цілей.



Рис. 5.6 Дерево цілей системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства*

*підготовлено автором

Використання вказаного методу графічного подання цільової функції системи дозволяє деталізувати визначену головну мету (ціль) на підцілі у типовому розподілі їх на економічні, соціальні, матеріально-технічні, організаційні.

До економічних цілей системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства пропонуємо відносити:

- підвищення інноваційної активності працівників/підприємства.
- підвищення рівня інноваційного потенціалу працівників / підприємства;

– формування конкурентних переваг на основі розвитку персоналу.

Завдяки розвитку персоналу, підприємство накопичує свій потенціал, у тому числі інноваційний. Під яким потрібно розуміти об'єктивні можливості щодо максимального використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства для досягнення поставлених цілей, а також сукупність засобів, джерел, можливостей і здатностей, використання яких спрямоване на вирішення будь-яких завдань в інноваційній діяльності підприємства.

Важливо зауважити, що інноваційний потенціал не обмежується інтелектуальним потенціалом, а формується із знань, творчого підходу, інтелектуальних можливостей та мотивації працівників.

У той же час зростання можливостей не веде до автоматичного їх використання кожним працівником, а отже, й підприємством в цілому. У цьому випадку має значення рівень використання набутих знань у процесі своєї професійної діяльності, у випадку інноваційно-активного підприємства – це рівень інноваційної активності. Рівність інноваційних потенціалів може нівелюватись неоднаковою активністю працівників.

Підвищення рівня інноваційного потенціалу персоналу за умов достатнього рівня інноваційної активності дасть можливість підприємству отримувати переваги над своїми конкурентами. На нашу думку, такі переваги будуть формуватись якщо:

- інноваційний потенціал персоналу буде відповідати рівню основних конкурентів;
- інноваційна активність працівників буде вище середнього рівня;
- результативність інноваційної діяльності буде вище середнього рівня.

Тобто, конкурентні переваги за рахунок розвитку персоналу підприємства можуть досягатися за умови перевищення середньогалузевого значення, або позицій основних конкурентів за одним із вказаних параметрів.

Важливим моментом, на нашу думку, є визначення орієнтирів для підприємства, які слугуватимуть базою порівняння. Це можуть бути

показники галузі, регіону, основних конкурентів чи найкращих показників самого підприємства у певні періоди.

До матеріально-технічних цілей належать:

- поліпшення умов праці, що проявляється у формуванні сприятливих умов для розвитку;

- заохочення до усіх видів трудової та соціальної активності. Формування на підприємстві чіткої та зрозумілої системи розвитку персоналу виступає свого роду каталізатором для підвищення активності працівників у різних напрямках соціального життя підприємства;

- підвищення продуктивності працівників забезпечується завдяки формуванню сприятливого мікроклімату, врахуванню прагнень працівників при побудові програм розвитку персоналу.

Соціальні цілі системи управління розвитком персоналу підприємства, на нашу думку, передбачає:

- удосконалення соціальних відносин в колективі. Програми розвитку персоналу повинні максимально враховувати інтереси працівників, їх прагнення у самореалізації. Це дозволяє підвищити задоволеність працею окремого індивідуума та трудового колективу взагалі. У кінцевому результаті це призведе до поліпшення мікроклімату у колективі і відобразиться на ефективності діяльності груп та підприємства в цілому;

- мотивація розвитку є однією із підцілей системи управління розвитком персоналу підприємства оскільки неможливо досягти будь-яких запланованих результатів у розвитку окремих працівників чи колективу підприємства якщо не має зацікавленості у цьому процесі зі сторони працівника;

- насичення праці творчими елементами потрібно розглядати як одну із цілей системи управління розвитком персоналу оскільки це дозволяє сприяти максимальному прояву творчих здібностей працівників, а, отже, їх інноваційній активності та інноваційному потенціалу;

– сприяння особистому розвитку працівників повинно розглядатися як елемент системи управління розвитком персоналу, адже як неодноразово зазначалось раніше, розвиток особистості формує підґрунтя для кращої реалізації потенціалу людини у професійній діяльності.

Ще однією групою цілей, які потрібно досягти при формуванні системи управління розвитком потенціалу підприємства є організаційні цілі:

– визначення необхідності розвитку кожного працівника є необхідним задля формування індивідуальних програм розвитку та підвищення якісних характеристик працівників підприємства;

– формування програм розвитку персоналу необхідне для створення чіткого переліку завдань та термінів підвищення знань, вмінь та компетенцій окремого працівника;

– формування інноваційної культури потрібно розглядати як одну із підцілей системи управління розвитком персоналу підприємства, адже у результатів підприємство отримує інноваційно сприятливий трудовий колектив, здатний до продукування та впровадження інновацій.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – це менеджмент підприємства, який здійснює вплив на керовану підсистему з метою досягнення цілей та завдань підприємства. До керуючої системи можна віднести також керівників програм розвитку персоналу, що будуть здійснювати вплив на якісні характеристики працівників у процесі їх реалізації. До керуючої підсистеми також можна віднести керівників підрозділів та керівників проектів.

Керована підсистема (об'єкт управління) – персонал підприємства, його якісні характеристики, компетенції, відповідність потребам підприємства та стратегії його розвитку. Об'єктом управління також потрібно розглядати організаційну культуру підприємства, що було детально обґрунтовано у підрозділі 4.1.

Підсистема забезпечення сприяє реалізації мети управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, завдяки наданню необхідних ресурсів і створенню відповідних передумов.

У якості основних видів забезпечення функціонування системи управління розвитком інноваційно-активного підприємства пропонуємо відокремлювати:

- правове – сукупність нормативно-правових актів, які регулюють інноваційну діяльність та трудові відносини й створюють умови для функціонування системи;

- методологічне – методичне оснащення, апробація та впровадження у практику ефективних моделей, методик, технологій управління розвитком персоналу з врахуванням особливостей інноваційно-активного підприємства;

- фінансово-ресурсне – забезпечення фінансовими ресурсами програм розвитку персоналу, заходів стимулювання саморозвитку, підтримка матеріального стимулювання у межах системи розвитку персоналу;

- виробничо-технологічне – сукупність засобів необхідних для безпосереднього навчання;

- організаційне – сукупність адміністративно-технічних заходів, які регламентують роботу системи;

- інформаційне – сукупність необхідних даних та можливостей доступу до них для забезпечення функціонування механізму;

- кадрове – наявність управлінського персоналу відповідної кваліфікації, який буде забезпечувати виконання завдань у загальній системі розвитку.

Перелік завдань для формування та функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства наведений у таблиці 5.1.

З метою формування правового забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства пропонуємо реалізувати ряд наступних заходів:

1. Проаналізувати правові норми, що стосуються розвитку працівників та інноваційної діяльності підприємств.

2. Розробити внутрішніх документів, що визначають:

- положення підприємства щодо розвитку працівників підприємства;
- положення про стимулювання інноваційної активності працівників підприємства;
- положення про оцінювання рівня розвитку працівників, у тому числі їх відповідність цілям підприємства.

Таблиця 5.1

Елементи та заходи забезпечення системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства*

Вид забезпечення	Зміст	Заходи для формування
1	2	3
Правове забезпечення	Сукупність правових норм щодо розвитку персоналу та здійснення інноваційної діяльності	1. Аналіз правового поля, що стосується розвитку працівників, інноваційної діяльності. 2. Розроблення внутрішніх документів, що визначають: - положення підприємства щодо розвитку працівників підприємства; - положення про стимулювання інноваційної активності працівників підприємства; - положення про оцінювання рівня розвитку працівників, у тому числі їх відповідність цілям підприємства.
Методологічне забезпечення	Сукупність підібраних методів, методик для розвитку працівників	1. Визначення етапів процесу розвитку персоналу підприємства, які потребують різного методичного супроводу. 2. Формування переліку методів, які можуть бути використані для кожного із завдань на етапах. 3. Вибір методів для кожного із завдань. 4. Навчання працівників, що мають використовувати ці методи. 5. Підготовка методичних вказівок для вимірювання ефективності розвитку, у тому числі навчання.

Закінчення таблиці 5.1

1	2	3
Виробничо-технологічне	Сукупність засобів необхідних для безпосереднього навчання	1. Визначення потреби у машинах, обладнанні для проведення навчання. 2. Встановлення наявності технічних засобів необхідних для навчання персоналу. 3. За необхідності придбання усіх технічних засобів або взяття їх в оренду.
Фінансово-ресурсне забезпечення	Обсяг коштів необхідних для розвитку працівників	1. Визначення потреби у фінансових ресурсах на основі плану заходів із розвитку працівників. 2. Встановлення обсягу ресурсів підприємства, що можуть бути використані на розвиток працівників. 3. Прийняття рішення щодо фінансування заходів розвитку, при потребі встановлення їх пріоритетності. 4. Визначення ефективності використання коштів підприємства на основі даних про результати розвитку працівників.
Кадрове забезпечення	Наявність кадрів необхідних для функціонування системи	1. Визначення завдань для кожної із підсистем та етапів розвитку, встановлення потреби у працівниках для їх виконання. 2. Перевірка необхідних знань, навиків для виконання завдань у працівників. 3. Прийняття рішень про необхідність залучення сторонніх експертів для виконання окремих завдань із розвитку працівників.
Інформаційне забезпечення	Сукупність необхідних даних для функціонування розвитку персоналу	1. Визначення масиву необхідних даних на кожному із етапів процесу розвитку персоналу або підсистеми розвитку персоналу 2. Формування джерел отримання інформації для кожного із масивів даних. 3. Закріплення порядку надання та обміну інформацією у відповідних внутрішніх документах
Організаційне забезпечення	Реалізація адміністративно-технічних заходів для функціонування системи	1. Визначення переліку підготовчих та супроводжуючих заходів для виконання кожної із підсистем розвитку працівників. 2. Встановлення відповідальних осіб за виконання заходів. 3. Забезпечення координації виконання заходів із розвитку працівників підприємства.

*розроблено автором

Для формування методологічного забезпечення системи управління розвитком персоналу інноваційного підприємства пропонуємо здійснити такі заходи:

1. Визначення етапів процесу розвитку персоналу підприємства, які потребують різного методичного супроводу.

2. Формування переліку методів, які можуть бути використані для кожного із завдань на етапах.

3. Вибір методів розвитку для кожного із завдань.

4. Навчання працівників, що мають використовувати ці методи.

5. Підготовка методичних вказівок для вимірювання ефективності розвитку, у тому числі навчання.

Виробничо-технологічне забезпечення потребує, на нашу думку, реалізації таких заходів:

1. Визначення потреби у машинах, обладнанні для проведення навчання.

2. Встановлення наявності технічних засобів необхідних для забезпечення розвитку персоналу.

3. За необхідності придбання усіх технічних засобів або взяття їх в оренду.

Формування достатнього обсягу коштів необхідних для розвитку працівників потребує реалізації таких заходів:

1. Визначення потреби у фінансових ресурсах на основі плану заходів із розвитку персоналу.

2. Встановлення обсягу ресурсів підприємства, що можуть бути використані на розвиток персоналу.

3. Прийняття рішення щодо фінансування заходів розвитку, при потребі встановлення їх пріоритетності.

4. Визначення ефективності використання коштів підприємства на основі даних про результати розвитку працівників.

Для формування кадрового забезпечення системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства потрібно реалізувати такі завдання:

1. Визначення завдань для кожної із підсистем та етапів розвитку, встановлення потреби у працівниках для їх виконання.

2. Перевірка необхідних знань, навиків, компетенцій для виконання завдань у працівників.

3. Прийняття рішень про необхідність залучення сторонніх експертів для виконання окремих завдань із розвитку працівників.

Інформаційне забезпечення пропонуємо сформувати за рахунок:

1. Визначення масиву необхідних даних на кожному із етапів процесу розвитку персоналу або підсистеми розвитку персоналу

2. Формування джерел отримання інформації для кожного із масивів даних.

3. Закріплення порядку надання та обміну інформацією у відповідних внутрішніх документах.

У свою чергу організаційне забезпечення системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства передбачає:

1. Визначення переліку підготовчих та супроводжуючих заходів для виконання кожної із підсистем розвитку працівників.

2. Встановлення відповідальних осіб за виконання заходів.

3. Забезпечення координації виконання заходів із розвитку працівників підприємства.

Система управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства має відповідати наступним вимогам і принципам:

- узгодженості. Зміст вказаного принципу полягає в обов'язковому включенні системи управління розвитком персоналу в систему управління персоналом, яка в свою чергу є підсистемою загальної системи управління підприємством, у тому числі його розвитком;

- стратегічності. Вказаний принцип полягає у формуванні системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства з орієнтуванням на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства;

– вимірюваності. Умовою ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства є можливість вимірювання результатів її функціонування, що забезпечується завдяки використанню набору кількісних та якісних показників;

– мотиваційності. Дотримання цього принципу полягає у формуванні системи управління розвитком персоналу таким чином, щоб спонукати і стимулювати працівників до розвитку;

– безперервності. Основною вимогою сучасних систем управління розвитком є забезпечення безперервності розвитку кожного працівника, тобто розвиток працівників повинен відбуватися постійно;

– справедливості. Як і будь-яка інша системи управління, система управління розвитком персоналу підприємства повинна забезпечувати рівні можливості розвитку для кожного працівника з врахуванням зацікавленості у процесі навчання самого підприємства та працівників;

– адаптивності. Модель та методи розвитку персоналу, що використовуються повинні бути гнучкими, і враховувати динамічність зміни умов та потреб.

Відповідно до характеристики об'єкту управління здійснюється вибір варіанту, моделі, форми управлінського впливу на нього зі сторони суб'єкту управління, тобто менеджменту підприємств.

Конфігурація системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства залежить від різних факторів (рис. 5.7).

Пропонуємо виділяти такі групи:

- галузі діяльності підприємства;
- особливостей інноваційно-активного промислового підприємства;
- характеристик персоналу підприємства.

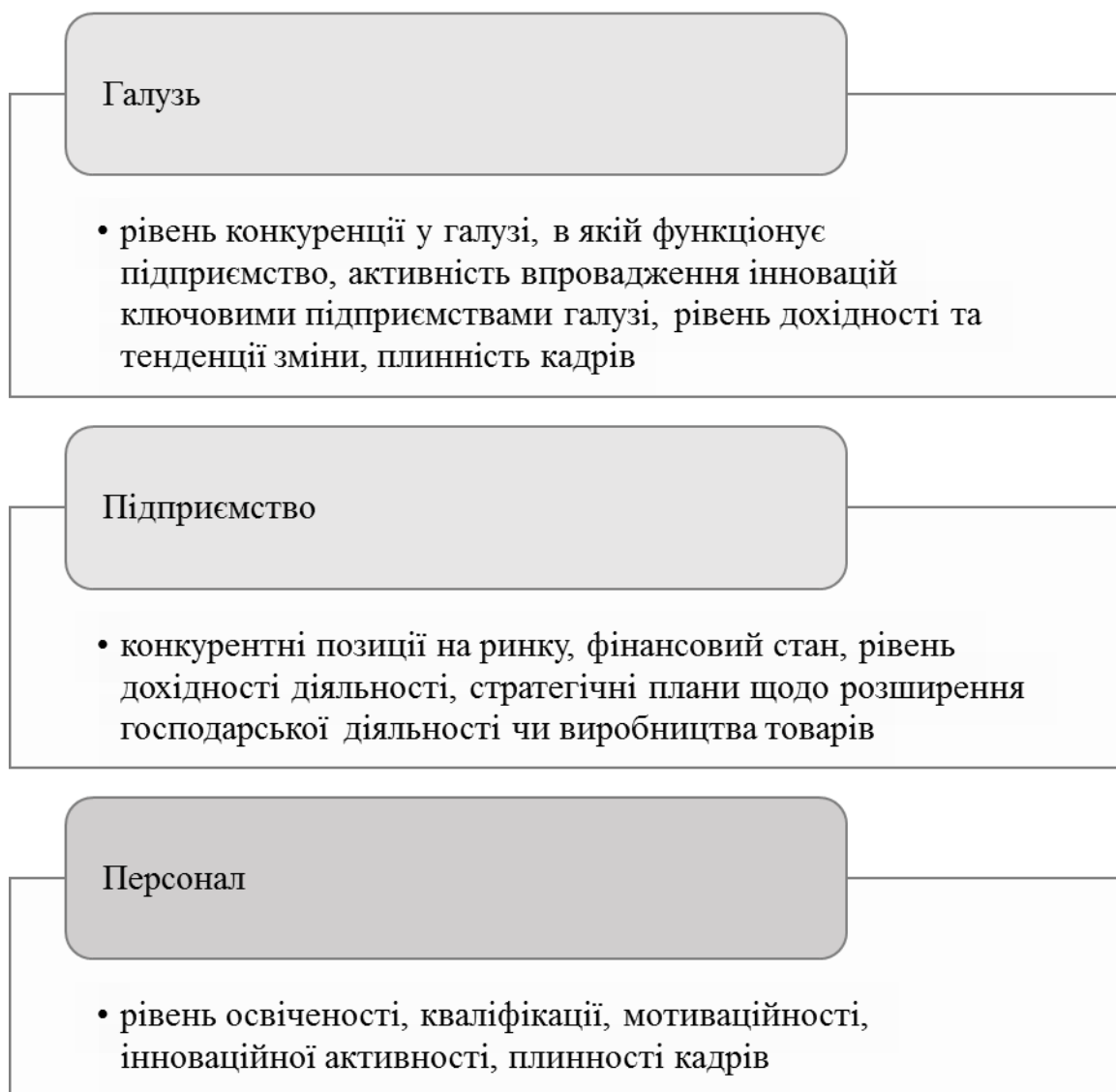


Рис. 5.7 Фактори зовнішнього середовища, які впливають на будову системи управління розвитком персоналу підприємства*

*підготовлено автором

До основних характеристик галузі, які потрібно враховувати у процесі формування системи управління розвитком інноваційно-активного підприємства доцільно віднести: рівень конкуренції у галузі, в якій функціонує підприємство, активність впровадження інновацій ключовими підприємствами галузі, рівень дохідності та тенденції зміни, плинність кадрів.

До основних факторів, що окреслюють діяльність підприємства можна віднести його конкурентні позиції на ринку, фінансовий стан, рівень дохідності діяльності, стратегічні плани щодо розширення господарської діяльності чи виробництва товарів.

До факторів, що описують персонал підприємства належать рівень освіченості, кваліфікації, мотиваційності, інноваційної активності, плинності кадрів.

Перелік факторів наведених на рисунку 5.7 не є вичерпним, адже на конфігурацію системи управління розвитком персоналу підприємства можуть впливати й інші фактори, які підприємство може й повинно проаналізувати і при потребі врахувати.

Функціональна підсистема передбачає підготовку кадрів, підвищення кваліфікації, матеріальне стимулювання та інноваційну діяльність, реалізацію мотиваційних методик.

Система управління розвитком персоналу повинна виконувати наступні функції:

1. Планова функція полягає у визначенні необхідності розвитку персоналу підприємства, формуванні планів розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку інноваційного підприємства в цілому.

2. Організаційна функція полягає у створенні передумов та безпосередньої реалізації програм розвитку персоналу на підприємстві.

Крім того, вона передбачає визначення того, які зміни потрібно провести для приведення цих умов до необхідного стану, а також вибір та реалізацію найбільш підходящих способів та методів управління розвитком персоналу, виходячи із наявних у підприємства ресурсів.

3. Мотиваційна функція полягає у створенні сприятливого середовища для реалізації інноваційного потенціалу працівників, прояву їх інноваційної активності, стимулюванню їх саморозвитку.

4. Функція стимулювання полягає у застосуванні до працівників засобів заохочення за результати інноваційної діяльності, інноваційну активність, виконання програм розвитку.

5. Контрольна функція полягає у визначенні відповідності працівників цілям підприємства, ефективності виконання програм розвитку по підприємству в цілому та кожному працівнику, визначенні впливу заходів на інноваційну активність підприємства, результати його господарської діяльності.

6. Регулювальна функція полягає у коригуванні управління підприємством, у тому числі персоналом в цілому та окремих рішень на основі встановлення взаємозв'язку між розвитком персоналу, реалізацією його потенціалу та результатами діяльності підприємства.

Реалізація функцій визначає той перелік дій, який необхідно здійснювати керуючій підсистемі задля того, щоб функціонування керованої підсистеми привело до досягнення необхідних соціальних та економічних результатів діяльності підприємства.

Усі перераховані елементи формують теоретичну підсистему управління розвитком персоналу підприємства (рис. 5.8).

Управлінський вплив здійснює керуюча підсистема в межах моделі розвитку персоналу прийнятої на підприємстві. Варіанти моделей розвитку прийнятні для інноваційно-активних підприємств було детально розглянуто у розділі 2.

Для виконання різних завдань у межах системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства доцільно використовувати комплекс методів розвитку, обраних залежно від різних критеріїв, що були детально розглянуті у розділі 2.3. Основу методів розвитку становлять методи навчання.

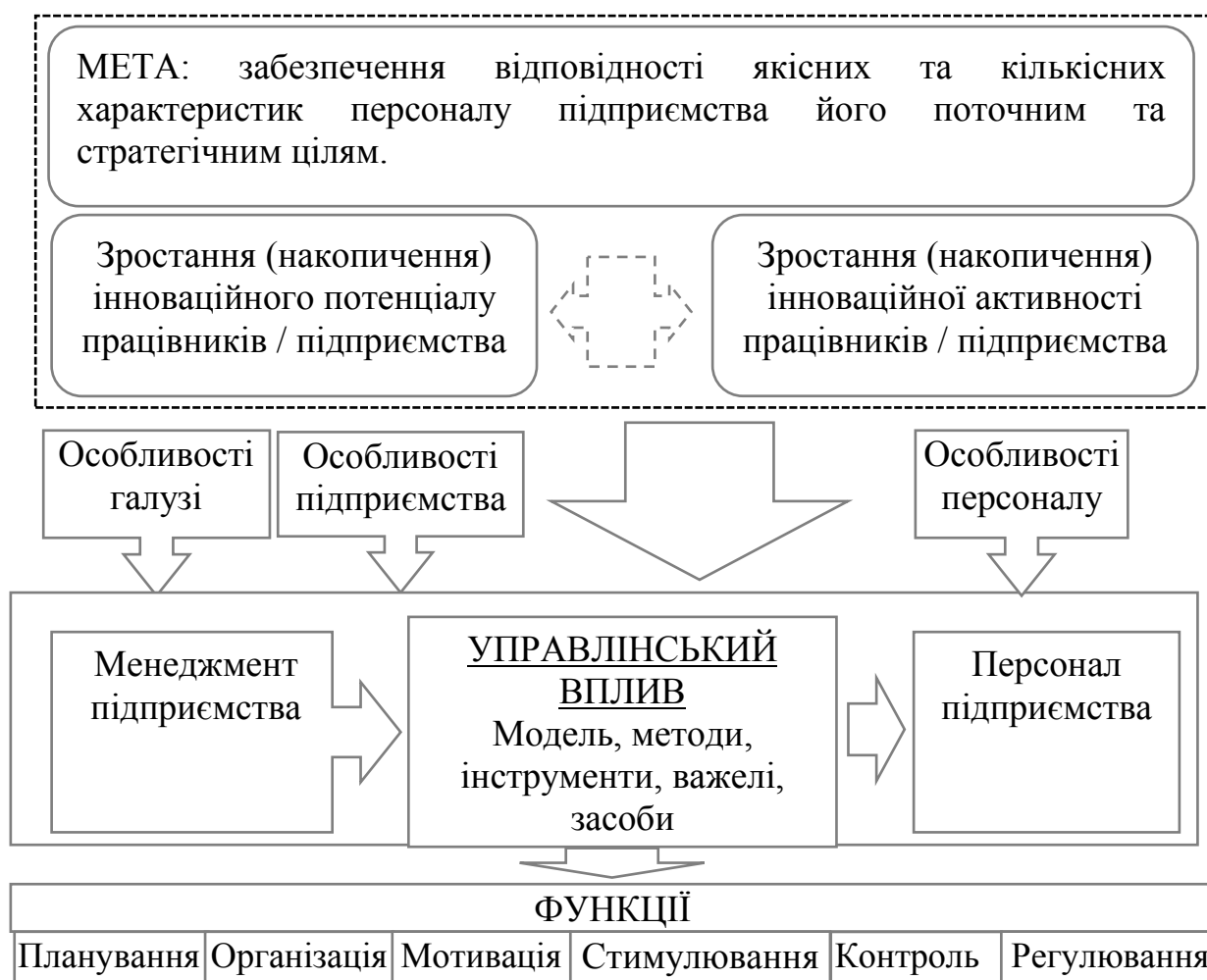


Рис. 5.8 Схема теоретичної підсистеми розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства*

* розроблено автором

З врахуванням обраної моделі розвитку персоналу необхідно обирати інструменти. Ретельний аналіз різних аспектів діяльності інноваційно-активного підприємства дозволив запропонувати наступні інструменти для системи управління розвитком персоналу:

– поведінковий підхід запропоновано використовувати для інтеграції саморозвитку працівників до загальної системи управління розвитком персоналу підприємства;

- когнітивний запропоновано застосовувати для формування мотиваційного середовища розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства;

- компетентнісний розглянутий у якості основного для визначення потреби у розвитку працівників та оцінки результатів реалізації певних заходів;

- управління змінами доцільно використовувати для реформування системи розвитку персоналу та у якості основи інноваційної культури підприємства, що передбачає постійну готовність до змін.

Ефективність управлінського впливу досягається за рахунок поєднання економічних, соціально-психологічних, інституційних, адміністративно-організаційних важелів.

Ще однією підсистемою управління розвитком персоналу підприємства пропонуємо вважати власне процеси розвитку персоналу, які є послідовністю взаємопов'язаних етапів, в результаті реалізації яких відбувається зміна якісних характеристик працівників підприємства.

Вказана послідовність є процесом управління розвитком персоналу підприємства, узагальнена схема якого запропонована на рис. 5.9.

На рис. 5.9 узагальнено етапи управління розвитком персоналу підприємства. Він містить підготовчий, основний та контролюючий блоки.

Підготовчий блок містить:

1. Визначення елементів системи управління розвитком персоналу підприємства.

На цьому етапі визначається конфігурація системи розвитку на основі інформації:

- про фактори середовища розвитку;
- про стратегічні, оперативні цілі підприємства.



Рис. 5.9 Підсистема процесів управління розвитком персоналу підприємства*

*розроблено автором

При встановленні елементів системи потрібно враховувати необхідність виділення таких основних напрямів:

- розвитку працівників з ініціативи підприємства;
- саморозвитку працівників;
- мотивування до розвитку та інноваційної діяльності;
- створення сприятливої до інновацій організаційної культури на підприємстві.

Для визначення взаємозв'язків між елементами системи необхідно враховувати наявність тісної взаємозалежності між вказаними напрямками.

2. Формування інформаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу.

Визначення переліку необхідних даних, можливостей та джерел їх отримання для виконання кожного із завдань дозволить підібрати методи для управління розвитком персоналу підприємства.

У свою чергу, для виконання завдань управління розвитком персоналу необхідно сформуванати належну методичну основу.

Поділ на методичне та інформаційне забезпечення здійснено відповідно до ресурсів для виконання окремих завдань. У той же час поділ на види забезпечення наведений у таблиці

Основний та контролюючий блок етапів процесу розвитку персоналу підприємства є повторюваним і охоплює:

3. Діагностику рівня розвитку персоналу підприємства.

4. Оцінку рівня розвитку та управління розвитком персоналу підприємства.

Повторюваність етапів ґрунтується на повторюваності певних дій, що пов'язані із визначенням потреби у певних заходах розвитку працівників, зокрема навчанні працівників.

В основі будь-якого навчання повинне бути визначення кваліфікаційних вимог та компетентностей. Проте важливо відмітити, що розвиток працівників повинен бути відображений у корпоративній культурі підприємства. І до такого включення обов'язково мають бути залучені працівники

На основі результатів дослідження пропонуємо структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства (рис. 5.10).

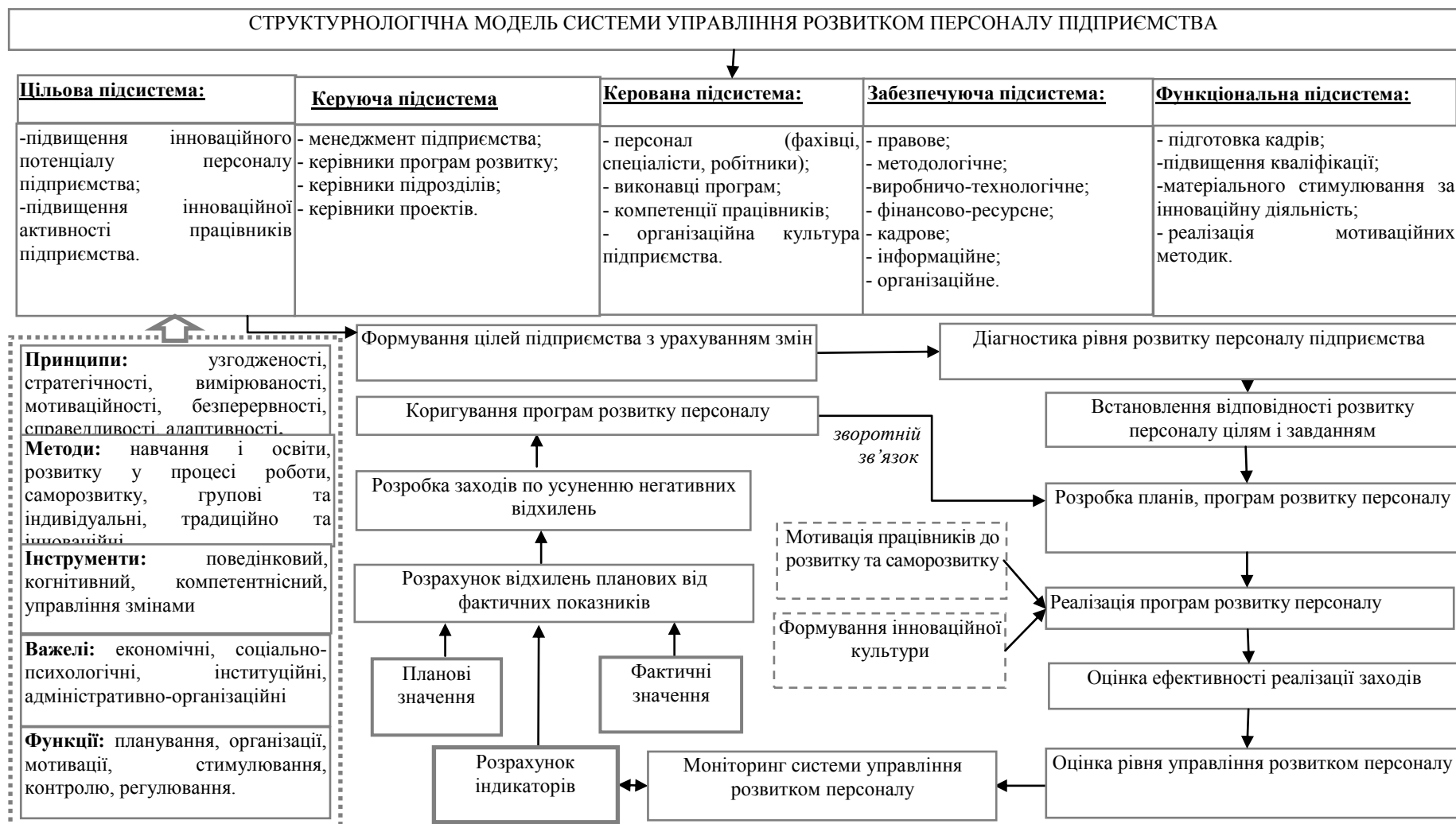


Рис. 5.10 Структурнологічна модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства*

*побудовано автором

Теоретична та методологічна підсистеми дозволяють забезпечити реалізацію процесу розвитку персоналу підприємства. Вказаний порядок реалізації етапів розвитку персоналу передбачає можливість коригування планів та програм розвитку відповідно до зміни цільових орієнтирів підприємства. На цьому етапі повинні бути враховані пріоритети інноваційного розвитку підприємства, його стратегічне бачення та орієнтири. На основі цього визначаються завдання управління персоналом. Так, необхідно визначити, яка кваліфікація та компетенції потрібні на короткий, середній та довгостроковий період. Залежно від розміру підприємства, можна створити невелику проектну групу з представників керівництва, кадрових служб та спеціалістів, а також представників працівників, щоб врахувати всі інтереси.

Основні питання, які при цьому потрібно визначити:

- у яких сферах господарської діяльності підприємству будуть потрібні працівники;
- які види діяльності не забезпечені наявним персоналом;
- коли виникне потреба у цих працівниках (в короткостроковому чи довгостроковому періоді);
- у якому форматі вони можуть бути залучені (за сумісництвом, на неповний робочий день);
- якою конкретно кваліфікацією та компетенцією повинні володіти ці працівники (наприклад, конкретно професійною кваліфікацією, додатковою кваліфікацією чи досвідом роботи);
- якого навчання потребують потенційні працівники.

Даючи відповіді на ці питання потрібно враховувати плани підприємства на найближчий період.

Діагностика рівня розвитку персоналу підприємства повинна максимально охарактеризувати персонал, його кількісні та якісні показники. Результатом має бути інформація щодо структури персоналу за віком,

освітою, кваліфікацією, компетенціями, інноваційною сприйнятливістю, рівнем мотивації та прагненням до саморозвитку та самореалізації.

Окрім професійної та академічної кваліфікації, потрібно враховувати також професійний досвід та знання підприємства, наприклад, про виробничі процеси на певному підприємстві. Отриману інформацію доцільно узагальнити у відповідному огляді персоналу. Потім слід створити загальний огляд поточного стану персоналу.

На основі отриманої інформації щодо працівників підприємства та цілям й завданням підприємства визначається відповідність розвитку усього трудового колективу, окремих груп у розрізі структурних підрозділів та проектних груп, окремих працівників.

При цьому потрібно з'ясувати:

- можливість наявного персоналу набути необхідні навички шляхом подальшого навчання або доцільність додаткового набору персоналу;
- наявність серед персоналу спеціалісти з особливою мотивацією та потенціалом для набуття необхідних навичок.

Таке порівняння є підставою для розробки довгострокових та короткострокових планів розвитку персоналу підприємства та індивідуальних програм розвитку працівників.

Позицію підприємства щодо подальшого навчання працівників бажано відобразити в місії та стратегічних цілях. Це є стимулом не лише для наявних, але й для потенційних працівників підприємства. Закріплення в стратегічних планах подальшого навчання персоналу вказує на системну підтримку окремих працівників у їхньому особистісному розвитку. Це також важливо з позиції підготовки до керівництва проектом чи просто розвитку кар'єри.

Формування програм розвитку персоналу потрібно здійснювати із залученням працівників. Адже, кожен працівник найкраще орієнтується свої можливості до навчання у даний час та які слабкі місця варто було

нейтралізувати. Крім того, зменшується ймовірність не завершити навчання, якщо працівник самостійно обрав програму навчання.

Важливо забезпечити можливість висловлювати запити на подальше навчання в безпосередньому контакті з керівництвом, наприклад, у контексті регулярних оцінок працівників, до яких обидві сторони готуються спеціально. На додаток до особистої співбесіди непоганим варіантом отримання інформації про запити працівників щодо навчання є опитування. Це дозволить працівникам анонімно надавати відгуки про свої рішення, а менеджменту інформацію, наприклад, про те, чи достатньо персонал інформований про подальші можливості навчання або чи вдається працівникам поєднувати діяльність з іншими своїми завданнями.

Запити працівників на навчання не можуть бути виконі, якщо:

- зміст не підходить для підприємства;
- витрати занадто високі;
- доступно менше місць, ніж зацікавлених осіб;
- через високе робоче навантаження і зацікавленість у навчанні з боку

працівників.

Дуже важливо пояснити причини вибору окремих працівників для подальшого навчання, якщо їх було декілька. Таким чином, можна уникнути непорозумінь та невдоволення персоналу, якщо комусь надається переваги для подальшого навчання

Реалізація програм розвитку буде ефективною лише за умови формування дієвого мотиваційного механізму, що максимально враховує цілі та пріоритети окремих працівників, та стимулює їх до досягнення цілей підприємства.

Крім того, як зазначалось у попередніх розділах роботи, для інноваційного розвитку підприємства важливим є формування інноваційної культури.

Реалізація програм розвитку теж повинна підпорядковуватись принципу вимірюваності, тобто обов'язковою є оцінка результативності здійснюваних заходів із розвитку персоналу підприємства.

Поруч із оцінкою окремих програм вважаємо за необхідне здійснювати оцінку ефективності управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. Це полягає у визначенні ефективності управлінських рішень щодо розвитку персоналу у контексті їх впливу на інноваційну діяльність та господарську діяльність в цілому.

Отримання інформації про стан виконання програм розвитку персоналу повинне бути періодичним та системним, що може бути забезпечено за умови функціонування системи моніторингу. Формування та використання моніторингу управління розвитком персоналу підприємства розглянемо детально у наступному підрозділі.

Моніторинг базується на відслідковуванні комплексу індикаторів, які характеризують розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства. Співставлення планових та фактичних значень показників дозволяє встановити напрями роботи із персоналом, які потребують коригування. Ці негативні відхилення необхідно враховувати у програмах розвитку. Таким чином, забезпечується зв'язок між керованою системою та керуючою системою.

Підвищення кваліфікації або подальше навчання також є необхідним для кожного підприємства. Прийняття та ефект від подальшого навчання напряму пов'язаний із безперервністю навчання. Чим навчальних заходів більше на підприємстві, тим природніше регулярно вони проходять. Пов'язане з відповідними процесами компанії, подальше навчання автоматично «розглядається».

З точки зору оцінки ефективності управління розвитком персоналу важливою є оцінка бюджету на розвиток персоналу. Важливо також оцінити

якість окремих програм розвитку, щоб визначити особливо дієві та уникнути нераціонального використання коштів.

Таким чином, для підвищення ефективності управління розвитком персоналу, а, отже, й господарської діяльності підприємства доцільно пропонуємо використовувати структурнологічну модель, яка спрямована на забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу підприємства його стратегічним та тактичним цілям. Функціонування цієї системи залежить від якості правового, методологічного, фінансово-ресурсного, виробничо-технологічного, організаційного, інформаційного, кадрового забезпечення. Методологічною основою формування та функціонування вказаної моделі є комплекс принципів, методів, інструментів, важелів, функцій.

У свою чергу, завдяки виконанню послідовності завдань, що зазначені у функціональній підсистемі, менеджмент підприємства має можливість визначати та коригувати цілі та плани розвитку персоналу підприємства, реалізовувати програми розвитку відповідно до існуючих потреб, оцінювати ефективність виконання програм розвитку та окремих заходів. Невід'ємним елементом цієї системи є моніторинг.

5.3 Моніторинг результативності програм розвитку персоналу промислового підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток

Розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів управління персоналом підприємства. Управління розвитком персоналу має ґрунтуватись на систематичному визначенні відповідності якісних та кількісних характеристик персоналу його потребам, як поточним, так і стратегічним. З огляду на це, неодмінною складовою процесу управління розвитком є моніторинг розвитку персоналу.

Управлінський вплив суб'єкта на об'єкт управління передбачає наявність зворотного зв'язку, що може бути отриманий у результаті інформації про стан об'єкта. Вказаний процес найчастіше розглядають у межах моніторингу. Найбільш типовими можна визнати такі визначення моніторингу:

- спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу;
- методика і система спостережень за станом певного об'єкта або процесу, що дає можливість спостерігати їх у розвитку, оцінювати, оперативно виявляти результати впливу різних зовнішніх факторів;
- безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління;
- спостереження, оцінка та прогноз стану будь-якого явища або процесу, аналіз їх діяльності як складова частина управління;
- безперервний, систематичний процес збору та аналізу даних за певними показниками з метою порівняння і формулювання висновків для зацікавлених сторін і менеджерів про те, наскільки добре проект, програма, процес чи політика здійснюється щодо очікуваних результатів;
- організоване системне спостереження за ходом і характером якісних змін у системі, пов'язаних з її переходом з одного стану в інший.

Поширеним є визначення, за яким моніторинг – це тривале спостереження за яким-небудь процесом з метою оцінки його стану по відношенню до його початкового стану або певного еталону. Проте, на нашу думку, у вказаному визначенні відсутній наголос на:

- організованості та систематичності моніторингу;
- варіативності об'єкту спостереження, що не обмежується лише процесом;
- порівняння стану об'єкта не є метою проведення моніторингу, а засобом отримання висновків;

– метою моніторингу є прийняття управлінських рішень щодо об'єкту управління.

Процеси моніторингу залежать від потреб і умов конкретного підприємства. Однак, у будь-якому випадку, формування моніторингу повинно базуватись на принципах узагальнених у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Загальні принципи здійснення моніторингу*

Принцип	Характеристика
Всебічність	Моніторинг має ґрунтуватися на простих і зведених вимірах показників економічної діяльності та індикаторів розвитку, фокусуючись на винятках
Відповідність	Моніторинг має відповідати стратегії розвитку підприємства
Своєчасність	Дані моніторингу повинні бути доступні, дозволяючи виявляти відхилення для коригувань діяльності та напрямків розвитку
Прийнятність	Метод моніторингу має бути прийнятний для його об'єктів
Доказовість	Отримана моніторингом інформація має піддаватися перевірці іншими засобами, тобто бути точною і заснованою на фактах
Динамічність	Будь-яка форма моніторингу повинна допускати оперативні коригуючі заходи на всіх рівнях управління
Гнучкість (адаптованість)	Система моніторингу повинна легко адаптуватися, забезпечуючи точну, значиму та своєчасну інформацію в змінному середовищі
Систематичність	Здійснення моніторингу має відбуватися протягом менш тривалого терміну з певними інтервалами збору інформації
Комплексність	Одночасне відстеження змін показників, що характеризують економічну діяльність та розвиток персоналу
Незалежність об'єктивність	Необхідно виключити можливість впливу на систему моніторингу суб'єктивних чинників

* побудовано автором на основі [223]

Принцип всебічності означає, що моніторинг має ґрунтуватися на простих і зведених вимірах показників економічної діяльності та індикаторів розвитку, фокусуючись на винятках, тобто негативних відхиленнях від планових показників.

Вимога відповідності стратегії розвитку підприємства стосується системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, у тому числі моніторингу, як її підсистеми.

Дані моніторингу повинні бути доступні, дозволяючи виявляти відхилення для коригувань діяльності та напрямів розвитку, що означає принцип своєчасності.

Моніторинг має бути прийнятний для його об'єктів, тобто враховувати їх особливості.

Отримана в результаті моніторингу інформація має піддаватися перевірці іншими засобами, тобто бути точною і заснованою на фактах, що важливо для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Оскільки розвиток персоналу є процесом, що передбачає зміну стану об'єкту дослідження, моніторинг повинен допускати оперативні коригуючі заходи на всіх рівнях управління.

Система моніторингу має легко адаптуватися, забезпечуючи точну, значиму та своєчасну інформацію в змінному середовищі, що гарантує дотримання принципу адаптованості.

Здійснення моніторингу повинно відбуватися протягом менш тривалого терміну з певними інтервалами збору інформації для забезпечення виконання принципу систематичності.

Комплексність моніторингу передбачає одночасне відстеження змін показників, що характеризують економічну діяльність та розвиток персоналу.

Для дотримання принципу незалежності і об'єктивності необхідно виключити можливість впливу на систему моніторингу суб'єктивних чинників.

Під моніторингом розвитку персоналу підприємства пропонуємо розуміти організований та систематичний процес, що передбачає отримання необхідної та достатньої для прийняття управлінських рішень інформації щодо якісних характеристик працівників, їх зміни в результаті реалізації заходів та програм розвитку.

Будь-який моніторинг характеризується власними параметрами (таблиця 5.3).

Таблиця 5.3

Параметри моніторингу розвитку персоналу*

Ознака класифікації	Види моніторингу		
Масштаб мети	<u>Стратегічний</u> Для формування та коригування стратегії розвитку підприємства та персоналу	<u>Тактичний</u> Для перевірки досягнення проміжних цілей підприємства щодо розвитку персоналу	<u>Оперативний</u> Для перевірки розвитку працівників, після реалізації заходів з розвитку працівників
Етапи	<u>Вхідний</u> Для оцінки розвитку працівників до початку проведення заходів	<u>Вихідний</u> Для визначення результативності заходів з розвитку персоналу	<u>Підсумковий</u> Для визначення рівня розвитку персоналу у певний момент або за певний проміжок часу
Часова залежність	<u>Ретроспективний</u>	<u>Поточний</u> Будь який моніторинг відображає ситуацію в даний поточний момент	<u>Випереджаючий</u>
Частота процедур	<u>Регулярний</u> Необхідна умова якісного управління розвитком персоналу	<u>Нерегулярний</u> Має місце для додатково вивчення стану об'єкту поза визначеною періодичністю	
Організаційна форма	<u>Індивідуальний</u> Використовується для визначення рівня розвитку працівника та його зміни у часі, або у порівнянні із іншими особами	<u>Фронтальний</u> Необхідний для прийняття стратегічних рішень, підведення підсумкового контролю щодо ефективності реалізації заходів	<u>Груповий</u> Потрібен для визначення розвитку працівників, соціального та особистісного; для оцінки ефективності проведення окремих заходів.

Закінчення таблиці 5.3

1	2	3	4
Характер відношень функції моніторингу	<u>Зовнішній</u> Є основним варіантом проведення моніторингу по відношенню до працівника, або щодо розвитку усього персоналу у випадку залучення сторонніх організацій для проведення моніторингу	<u>Самоаналіз</u> Є одним із варіантів отримання оцінки розвитку працівників	<u>Взаємоконтроль</u> Може бути використаний для моніторингу соціального розвитку працівників у межах інноваційних проєктів, груп та структурних підрозділів.
Тип використовуваної інформації	<u>Первинні дані</u> Використовуються при оцінці розвитку окремого працівника	<u>Узагальнені дані</u> Використовуються при оцінці розвитку груп працівників.	
Методичні засади реалізації	<u>Моніторинг заснований на показниках динаміки</u> Може використовуватись як основний та у поєднанні із іншими методами	<u>Моніторинг реалізований на засадах порівняння з конкурентами</u> Може використовуватись поряд із іншими методами	<u>Моніторинг, реалізований за використанням комплексу критеріїв</u> Може використовуватись як основний та у поєднанні із іншими методами

*розроблено автором з використанням [223]

Під параметрами моніторингу пропонуємо розуміти визначальні характеристики, що впливають на процес його проведення та отримані результати, а також, можливості їх використання.

Для визначення вказаних параметрів скористаємось класифікацією моніторингу, запропонованою у роботі Петрової Л. С., Дашковського А. С. [223]. На нашу думку, вказані ознаки класифікації і є тими ключовими параметрами, що дозволяють нам визначити схему необхідного моніторингу для певного підприємства.

Початковою ознакою є масштаб мети, за яким розрізняють відповідно стратегічний, тактичний та оперативний варіанти моніторингу. Щодо

моніторингу розвитку персоналу, то доцільно розглядати усі три вказані варіанти.

При формуванні стратегії підприємства мова йде про стратегічний моніторинг розвитку персоналу. У випадку необхідності оцінки ситуації за певний проміжок часу, або ж по закінченню якихось заходів потрібно говорити про тактичний моніторинг. Якщо мова йде про оцінку розвитку працівників, то варто говорити про оперативний моніторинг.

За етапами по відношенню до управління розвитком персоналу моніторинг має бути вхідним та вихідним. За часовою залежністю розрізняють ретроспективний, поточний, попереджувальний. Однак, на нашу думку, автори дещо некоректно сформували варіант попереджувальний, який за змістом близький до слова упереджувальний або ж випереджаючий. Ймовірність використання ретроспективного моніторингу щодо розвитку персоналу занадто низька і не має логічного змісту. Адже визначення рівня розвитку персоналу у минулому може бути виключно аналізом, а не моніторингом. Тому доречніше говорити про моніторинг результативності управління розвитком персоналу, який описує ситуацію у поточний момент.

Важливою характеристикою моніторингу є частота проведення процедур. Відразу варто відмітити, що періодичний у даному випадку не є за значенням протилежним до систематичний. Варто було говорити про регулярний і нерегулярний (періодичний) моніторинг. На нашу думку, відповідно до вказаних вище принципів, запорукою успіху управління розвитком персоналу є його систематичність.

Організаційні форми моніторингу дозволяють класифікувати його на індивідуальний, фронтальний та груповий. Характер відношення є ще однією ознакою класифікації. Він фактично вказує на відмінності, які пов'язані із суб'єктом, що здійснює моніторинг. Доречним є використання зовнішнього, самоаналізу та взаємоконтролю по відношенню до працівників.

За стадіями реалізації розрізняють моніторинг на основі первинної інформації та на основі агрегованої інформації [223]. Варто було б як ознаку класифікації в даному випадку обрати тип інформації, тому що стадія реалізації передбачає наявність якогось процесу, що складається з ряду послідовних стадій.

Ще однією ознакою класифікації є методичні засади реалізації, що передбачає поділ моніторингу на типи:

- моніторинг заснований на показниках динаміки;
- моніторинг реалізований на засадах порівняння з конкурентами;
- моніторинг, реалізований на засадах бенчмаркінгу;
- моніторинг, реалізований за використання комплексу критеріїв.

Вказана ознака свідчить про основу проведення моніторингу – методику розрахунку показників, та їх зіставлення. Цей поділ може бути використаний і щодо моніторингу результативності розвитку персоналу. Адже методи оцінки розвитку персоналу ґрунтуються на порівнянні показників у часі, до та після проведення заходів; на порівнянні із конкурентами або у порівнянні із певним ідеальним варіантом.

Усі ці параметри створюють нам контури моніторингу системи управління розвитком персоналу, проте змістовне наповнення залежить від структури, тобто від того, що саме вкладається у поняття розвиток персоналу та управління розвитком персоналу.

Пропонуємо об'єктом моніторингу розглядати не лише процес розвитку персоналу, а систему розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Тобто, важливо відслідковувати не лише результати розвитку окремих працівників, а й показники, що характеризують результативність прийнятих управлінських рішень.

Пропоновані об'єкти моніторингу, наведені на рис. 5.11.

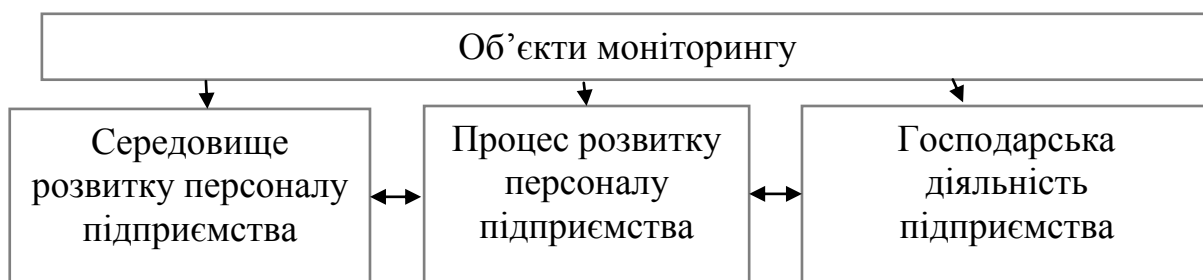


Рис. 5.11 Об'єкти моніторингу розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства*

*розроблено автором

Так як підприємство є відкритою соціально-економічною системою, на його стан впливають різноманітні чинники зовнішнього середовища. Їх вплив безумовно віддзеркалюється на персоналі підприємства, однак із різною силою. Виокремлення вагомих факторів, що мають істотний вплив на персонал підприємства, на його розвиток дозволяє визначити зовнішні обмеження системи управління розвитком персоналу підприємства і відкоригувати її з метою досягнення найкращих результатів.

Процес розвитку персоналу, як послідовність етапів, що змінюють якісні характеристики працівників підприємства є основним напрямом моніторингу. Адже, не можна говорити про розвиток працівників, якщо це нема можливості підтвердити примноженням їх компетенцій, якщо відсутні вимірювання їх якісних характеристик в динаміці або ж у порівнянні із конкурентами, середньогалузевими чи еталонними показниками.

Окремим об'єктом моніторингу є результати господарської діяльності підприємства. Але відразу зауважимо, що мова йде про відслідковування результатів господарської діяльності підприємства під впливом розвитку персоналу. Аналіз цієї сфери дозволить оцінити результативність управління розвитком персоналу промислового підприємства.

На основі виділення сфер моніторингу сформуємо систему індикаторів та показників, що акумулюються в результаті здійснення моніторингу.

Для визначення індикаторів середовища скористаємось результатами аналізу інституційного середовища та галузевих факторів (розділ 2 та розділ 3).

Інформацію про фактори зовнішнього середовища, які мають вплив на розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства за результатами здійснення моніторингу пропонуємо узагальнювати у вигляді таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Зведена таблиця впливу факторів на управління розвитком підприємства*

Фактор впливу	Характер впливу (стимулюючий, стримуючий, нейтральний)	Тенденція (зростання; спадання, без змін)	Можливість впливу (піддається коригуванню; не піддаються коригуванню зі сторони підприємства)

*розроблено автором

Усі фактори зовнішнього середовища, на нашу думку, доцільно розділяти залежно від можливості впливу на них зі сторони підприємства. Більшість факторів, зовнішнього середовища, які утворюються на міжнародному, національному та навіть на регіональному рівні не залежать від управлінських рішень менеджменту підприємства, тобто є нерелевантними. У цьому випадку зі сторони підприємства можна лише адаптуватись до їх наслідків. Однак, відслідковування тенденцій зміни таких факторів, дозволить при потребі провести відповідні підготовчі заходи.

Характер впливу фактору на розвиток персоналу підприємства може бути стимулюючий, стримуючий або ж нейтральний. Це не означає

автоматичного поліпшення діяльності підприємства, якщо відбувається сприятливий вплив певного фактору, але прийняття відповідних управлінських рішень може зумовити отримання або посилення конкурентних переваг.

Завдяки регулярному моніторингу можна визначити тенденції зміни того чи іншого показника, що саме є важливим для формування планів самого підприємства.

Для моніторингу процесів рівня розвитку персоналу інноваційно-активного промислового підприємства пропонуємо використовувати індикатори та показники, наведені у таблиці 5.5.

Для моніторингу процесів рівня розвитку персоналу інноваційно-активного промислового підприємства пропонуємо використовувати такі індикатори як інноваційна сприйнятливість персоналу, спроможність персоналу до генерування ідей, здатність персоналу до інноваційної діяльності, інноваційний потенціал персоналу, інтелектуальна готовність персоналу до інноваційної діяльності, мотиваційні якості персоналу, комунікативні якості персоналу, інноваційна активність персоналу, Особисті новаторські якості персоналу. Для відстеження рівня та динаміки кожного із перерахованих індикаторів пропонуємо використовувати відносні показники. Перелік індикаторів та показників не є вичерпним, але він відображає ключові аспекти для відслідковування.

Для моніторингу інноваційної сприйнятливості персоналу пропонуємо розраховувати рівень сприйнятливості (залученості) працівників підприємства, як відношення числа працівників, особисті цілі яких узгоджуються із загальними цілями організації до загальної чисельності працівників підприємства. Оскільки пріоритетом для інноваційно-активного підприємства є інноваційна діяльність, важливою стає саме інноваційна сприйнятливість працівників. Основу та значення діагностики рівня інноваційної сприйнятливості персоналу розглянуто у підрозділі 1.3.

**Система індикаторів для моніторингу процесів рівня розвитку персоналу інноваційно-активного
промислового підприємства***

Індикатор	Показник	Розрахунок	Формула
1	2	3	4
Інноваційна сприйнятливість персоналу	Рівень сприйнятливості (залученості) працівників підприємства	Відношення числа працівників, особисті цілі яких узгоджуються із загальними цілями організації до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{спр}} = \frac{\chi_{\text{спр}}^{\text{макс}}}{\chi_{\text{заг}}}$, де $K_{\text{спр}}$ – рівень сприйнятливості працівників, $\chi_{\text{спр}}^{\text{макс}}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
Спроможність персоналу до генерування ідей	Рівень реалізації ідей	Відношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості пропозицій, що були запропоновані працівниками підприємства в цілому та у розрізі груп	$K_{\text{реал.ідей}} = \frac{K_{\text{ідей}}^{\text{реал}}}{K_{\text{ідей}}^{\text{заг}}}$, де $K_{\text{реал.ідей}}$ – рівень реалізації ідей, $K_{\text{ідей}}^{\text{реал}}$ – кількість реалізованих інноваційних ідей, $K_{\text{ідей}}^{\text{заг}}$ – загальна кількість інноваційних пропозицій.
	Рівень підтвердженості отриманих охоронних документів	Відношення кількості фактично отриманих охоронних документів у розрізі типів, джерел генерування до прогнозованої кількості	$K_{\text{підтв.охор.док.}} = \frac{K_{\text{охор.док.}}^{\text{факт}}}{K_{\text{охор.док.}}^{\text{прогн}}}$, де $K_{\text{підтв.охор.док.}}$ – рівень підтвердженості отриманих охоронних документів, $K_{\text{охор.док.}}^{\text{факт}}$ – кількість отриманих охоронних документів, $K_{\text{охор.док.}}^{\text{прогн}}$ – прогнозована кількість охоронних документів.
	Рівень затребуваності об'єктів інтелектуальної власності	Відношення кількості впроваджених та реалізованих об'єктів інтелектуальної власності до загальної кількості об'єктів інтелектуальної власності підприємства за відповідний період	$K_{\text{затр.інтел.власн}} = \frac{K_{\text{інтел.власн}}^{\text{впров}}}{K_{\text{інтел.власн}}^{\text{заг}}}$, де $K_{\text{затр.інтел.власн}}$ – рівень затребуваності об'єктів інтелектуальної власності, $K_{\text{інтел.власн}}^{\text{впров}}$ – кількість впроваджених та реалізованих об'єктів інтелектуальної власності, $K_{\text{інтел.власн}}^{\text{заг}}$ – загальна кількість об'єктів інтелектуальної власності підприємства.

Продовження таблиці 5.5.

1	2	3	4
Спроможність персоналу до генерування ідей	Рівень використання власних розробок	Відношення кількості власних розробок до загальної кількості розробок, що впроваджено у діяльність підприємства	$K_{\text{в.л.розр.}}^{\text{вик}} = \frac{K_{\text{в.л.розр.}}^{\text{вик}}}{K_{\text{розр.}}^{\text{заг}}}$ де $K_{\text{в.л.розр.}}^{\text{вик}}$ – використання власних розробок, $K_{\text{в.л.розр.}}^{\text{вик}}$ – кількість власних розробок, $K_{\text{розр.}}^{\text{заг}}$ – загальна кількість власних розробок.
	Рівень використання придбаних розробок	Відношення кількості придбаних розробок до загальної кількості розробок, що впроваджено у діяльність підприємства	$K_{\text{придб.розр.}}^{\text{вик}} = \frac{K_{\text{придб.розр.}}^{\text{вик}}}{K_{\text{розр.}}^{\text{заг}}}$ де $K_{\text{реал.ідей}}$ – рівень реалізації ідей, $K_{\text{придб.розр.}}^{\text{вик}}$ – кількість реалізованих інноваційних ідей, $K_{\text{розр.}}^{\text{заг}}$ – загальна кількість інноваційних пропозицій.
Здатність персоналу до інноваційної діяльності	Рівень питомої ваги працівників зайнятих у НДР	Відношення чисельності працівників, які брали участь в НДР до загальної чисельності працівників	$K_{\text{ндр}} = \frac{\chi_{\text{ндр}}}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{ндр}}$ – питомої ваги працівників зайнятих у НДР, $\chi_{\text{ндр}}$ – чисельність працівників, які брали участь в НДР, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень впровадження інноваційних заходів	Відношення кількості впроваджених інноваційних проектів до кількості розроблених (проектних)	$K_{\text{ін.зах}}^{\text{впр}} = \frac{K_{\text{ін.зах}}^{\text{впр}}}{K_{\text{ін.зах}}^{\text{заг}}}$ де $K_{\text{ін.зах}}^{\text{впр}}$ – рівень впроваджених інноваційних заходів, $K_{\text{ін.зах}}^{\text{впр}}$ – кількість впроваджених інноваційних проектів, $K_{\text{ін.зах}}^{\text{заг}}$ – загальна кількість інноваційних заходів проектів.
	Рівень залученості до інноваційної діяльності	Відношення чисельності працівників, які були залучені до процесу генерування та впровадження інновацій до загальної чисельності працівників	$K_{\text{спр}} = \frac{\chi_{\text{спр}}^{\text{макс}}}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{спр}}$ – рівень сприйнятливості працівників, $\chi_{\text{спр}}^{\text{макс}}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
Інноваційний потенціал персоналу	Рівень освіти	Відношення чисельності працівників, що мають вищу (середню, професійну) до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{осв}}^i = \frac{\chi_{\text{пр}}^i}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{осв}}$ – рівень освіти працівників, $\chi_{\text{пр}}^i$ – чисельність працівників i -тим рівнем освіти, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.

1	2	3	4
Інноваційний потенціал персоналу	Рівень самоосвіти	Відношення чисельності працівників, що визнають потребу в самоосвіті до загальної чисельності працівників	$K_{\text{самоосв}} = \frac{\chi_{\text{самоосв}}}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{самоосв}}$ – рівень самоосвіти працівників, $\chi_{\text{самоосв}}$ – чисельність працівників, що визнають потребу в самоосвіті, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень кваліфікації	Відношення чисельності працівників, що мають найвищий рівень кваліфікації до загальної чисельності працівників	$K_{\text{кваліф}} = \frac{\chi_{\text{макс квал}}}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{квал}}$ – рівень кваліфікації, $\chi_{\text{макс квал}}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень творчості персоналу	Відношення чисельності працівників, які здійснюють продуктивну творчу діяльність до загальної чисельності працівників	$K_{\text{творч}} = \frac{\chi_{\text{творч}}}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{творч}}$ – рівень творчості персоналу, $\chi_{\text{творч}}$ – чисельність працівників які здійснюють продуктивну творчу діяльність, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
Інтелектуальна готовність персоналу до інноваційної діяльності	Рівень професійних знань, навиків та вмінь	Відношення чисельності працівників, професійні знання яких відповідають потребам робочого місця до загальної кількості робочих місць	$K_{\text{проф. знань}} = \frac{\chi_{\text{відп проф. знань}}}{K_{\text{роб.місць заг.}}}$ де $K_{\text{проф. знань}}$ – рівень професійних знань, навиків та вмінь, $\chi_{\text{відп проф. знань}}$ – чисельність працівників професійні знання яких відповідають потребам робочого місця, $K_{\text{роб.місць заг.}}$ – загальна кількість
Мотиваційні якості персоналу	Рівень домінуючого джерела мотивації	Відношення чисельності осіб із домінуванням внутрішньої мотивації до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{дом. мотив}} = \frac{\chi_{\text{внутр мотив}}}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{дом. мотив}}$ – рівень домінуючого джерела мотивації, $\chi_{\text{внутр мотив}}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень готовності до подолання перешкод	Відношення чисельності працівників, що характеризуються як готові до подолання перешкод до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{под.перешкод}} = \frac{\chi_{\text{под.перешкод}}}{\chi_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{под.перешкод}}$ – рівень готовності до подолання перешкод, $\chi_{\text{под.перешкод}}$ – чисельність працівників, що характеризуються як готові до подолання перешкод, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.

Продовження таблиці 5.5

1	2	3	4
	Рівень готовності брати на себе відповідальність за прийняття рішень і їх результат	Відношення чисельності осіб здатних прийняти на себе відповідальність за результат до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{відповал}} = \frac{\chi_{\text{відповідає}}}{\chi_{\text{заг}}}$, де $K_{\text{відповал}}$ – Рівень готовності брати на себе відповідальність за прийняття рішень і їх результат, $\chi_{\text{відповідає}}$ – чисельність працівників, здатних прийняти на себе відповідальність за результат, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
Комунікативні якості персоналу	Рівень роботи з інформацією і обмін знаннями	Відношення чисельності працівників, що мають достатній рівень знань для роботи з інформацією до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{спр}} = \frac{\chi_{\text{макс спр}}}{\chi_{\text{заг}}}$, де $K_{\text{спр}}$ – рівень сприйнятливості працівників, $\chi_{\text{макс спр}}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень здатності залучення людей до роботи в групах	Відношення чисельності працівників, що здатні залучати інших до групової діяльності до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{спр}} = \frac{\chi_{\text{макс спр}}}{\chi_{\text{заг}}}$, де $K_{\text{спр}}$ – рівень сприйнятливості працівників, $\chi_{\text{макс спр}}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
Інноваційна активність персоналу	Рівень володіння інформацією про галузеві НДР і участь в них	Відношення чисельності працівників, що володіють інформацією про галузеві НДР та їх результати до загальної чисельності працівників підприємства (чисельності працівників підприємства, що здійснюють інновацій)	$K_{\text{спр}} = \frac{\chi_{\text{макс спр}}}{\chi_{\text{заг}}}$, де $K_{\text{спр}}$ – рівень сприйнятливості працівників, $\chi_{\text{макс спр}}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень реалізації варіантів практичного втілення ідей	Відношення чисельності працівників здатних втілювати в життя нові ідеї до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{\text{реал. ідей}} = \frac{\chi_{\text{реал. ідей пр}}}{\chi_{\text{заг}}}$, де $K_{\text{реал. ідей}}$ – реалізації варіантів практичного втілення ідей, $\chi_{\text{реал. ідей пр}}$ – чисельність працівників здатних втілювати в життя нові ідеї, $\chi_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.

1	2	3	4
Особисті новаторські якості персоналу	Рівень відношення до змін	Відношення чисельності працівників, які мають високу готовність до змін до загальної чисельності працівників підприємства (структурних підрозділів)	$K_{змін} = \frac{Ч_{змін}}{Ч_{заг}}$, де $K_{змін}$ – рівень відношення до змін, $Ч_{змін}$ – чисельність працівників, які мають високу готовність до змін, $Ч_{заг}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень готовності приймати і використовувати нові можливості	Відношення чисельності працівників, які готові до використання нових можливостей до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{можл} = \frac{Ч_{можл}}{Ч_{заг}}$, де $K_{можл}$ – рівень готовності приймати і використовувати нові можливості, $Ч_{можл}$ – чисельність працівників, які готові до використання нових можливостей; $Ч_{заг}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень ініціативності	Відношення працівників, що приймають участь в просуванні нових ідей до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{ініціат} = \frac{Ч_{ініціатив}}{Ч_{заг}}$, де $K_{ініціатив}$ – рівень сприйнятливості працівників, $Ч_{спр}^{макс}$ – чисельність працівників, з максимальним сприйняттям цілей підприємства, $Ч_{заг}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
	Рівень гнучкості мислення	Відношення чисельності працівників із творчим мисленням до загальної чисельності працівників підприємства	$K_{гнучк} = \frac{Ч_{гнучк}}{Ч_{заг}}$, де $K_{гнучк}$ – рівень гнучкості мислення, $Ч_{гнучк}$ – чисельність працівників із творчим мисленням, $Ч_{заг}$ – загальна чисельність працівників підприємства.

* розроблено автором

Для визначення спроможності персоналу до генерування ідей доцільно розраховувати рівні реалізації ідей, підтвердженості отриманих охоронних документів, затребуваності об'єктів інтелектуальної власності, використання власних розробок, використання придбаних розробок.

Рівень реалізації ідей – це відношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості пропозицій, що були запропоновані працівниками підприємства в цілому та у розрізі груп.

Оптимальним є наближення рівня реалізації ідей до одиниці, адже це свідчитиме про:

- здатність працівників генерувати життєздатні інноваційні ідеї;
- спроможність підприємства реалізовувати нові ідеї.

Рівень підтвердженості отриманих охоронних документів – це відношення кількості фактично отриманих охоронних документів у розрізі типів, джерел генерування до прогнозованої кількості. Вказаний показник відображає переважно організаційну здатність підприємства оформляти результати своєї інноваційної діяльності.

У свою чергу, рівень затребуваності об'єктів інтелектуальної власності доцільно визначати як відношення кількості впроваджених та реалізованих об'єктів інтелектуальної власності до загальної кількості об'єктів інтелектуальної власності підприємства за відповідний період. Цей показник свідчить про здатність підприємства продукувати потрібні інноваційні ідеї. Бажаним є наближення значення до одиниці.

Рівень використання власних розробок – це відношення кількості власних розробок до загальної кількості розробок, що впроваджено у діяльність підприємства. А, рівень використання придбаних розробок визначається як відношення кількості придбаних розробок до загальної кількості розробок, що впроваджено у діяльність підприємства. Вказані показники доповнюють один одного і вказують на домінування власних чи

придбаних розробок у структурі інновацій, що впроваджувались на підприємстві.

Для моніторингу здатності персоналу до інноваційної діяльності пропонуємо розраховувати показники рівня питомої ваги працівників зайнятих у НДР, впроваджених інноваційних заходів, залученості до інноваційної діяльності.

Рівень питомої ваги працівників зайнятих у НДР – це відношення чисельності працівників, які брали участь в НДР до загальної чисельності працівників. Участь у НДР є тим типом інновацій, які характеризують безпосередньо рівень розвитку персоналу підприємства та можливості, які воно внаслідок цього отримує.

Рівень впроваджених інноваційних заходів – відношення кількості впроваджених інноваційних проектів до кількості розроблених (проектних). Зазначений показник відображає результативність роботи менеджменту по реалізації планових заходів із реалізації інноваційних проектів.

Відношення чисельності працівників, які були залучені до процесу генерування та впровадження інновацій до загальної чисельності працівників підприємства становить рівень залученості до інноваційної діяльності. Інформація отримана в результаті розрахунку та моніторингу цього показника дає можливість зрозуміти, яка частина персоналу відповідає його прагненням до інноваційного розвитку, і чи цього достатньо для досягнення стратегічних цілей.

Для моніторингу рівня інноваційного потенціалу потрібно розраховувати рівень освіти, самоосвіти, рівень кваліфікації, творчості персоналу.

Рівень освіти – це відношення чисельності працівників, що мають вищу (середню, професійну) до загальної чисельності працівників підприємства. У свою чергу, рівень самоосвіти – відношення чисельності працівників, що визнають потребу в самоосвіті до загальної чисельності працівників.

Рівень кваліфікації – відношення чисельності працівників, що мають найвищий рівень кваліфікації до загальної чисельності працівників.

Рівень творчості персоналу – це відношення чисельності працівників, які здійснюють продуктивну творчу діяльність до загальної чисельності працівників.

Інтелектуальну готовність персоналу до інноваційної діяльності пропонуємо визначати за таким показником як рівень професійних знань, навиків та вмінь, що розраховується як відношення чисельності працівників, професійні знання яких відповідають потребам робочого місця до загальної кількості робочих місць. Цей показник є елементом діагностики сприйнятливості персоналу до інновацій.

Рівень домінуючого джерела мотивації характеризує мотиваційні якості персоналу та визначається як відношення чисельності осіб із домінуванням внутрішньої мотивації до загальної чисельності працівників підприємства. Вищий рівень показники вказує на великий потенціал залучення персоналу до діяльності підприємства. Внутрішня мотивація підвищує ефективність заходів з розвитку персоналу. Крім того, для моніторингу мотиваційних якостей персоналу доцільно використовувати ще показники рівня готовності до подолання перешкод та готовності брати на себе відповідальність за прийняття рішень та їх результат. Ці якості важливі для визначення загального рівня інноваційної сприйнятливості персоналу.

Рівень готовності до подолання перешкод потрібно визначати як відношення чисельності працівників, що характеризуються як готові до подолання перешкод до загальної чисельності працівників підприємства.

Рівень готовності брати на себе відповідальність за прийняття рішень і їх результат – це відношення чисельності осіб здатних прийняти на себе відповідальність за результат до загальної чисельності працівників підприємства.

Комунікативні якості персоналу характеризуються за допомогою рівня роботи з інформацією і обмін знаннями та здатності залучення людей до роботи в групах.

Рівень роботи з інформацією і обмін знаннями – це відношення чисельності працівників, що мають достатній рівень знань для роботи з інформацією до загальної чисельності працівників підприємства. Рівень цього показника залежить від діяльності підприємства у напрямку особистісного розвитку, проведення навчання для забезпечення цифрових навиків, навиків роботи із інформацією.

Рівень здатності залучення людей до роботи в групах – це відношення чисельності працівників, що здатні залучати інших до групової діяльності до загальної чисельності працівників підприємства. Рівень вказаного показника залежить від заходів спрямованих на соціальний та особистісний розвиток працівників. Соціальний розвиток дозволить підвищити рівень злагодженої роботи, вміння уникати конфліктів. Особистісний розвиток дозволить розвинути лідерські здатності окремих працівників, а також вміння усіх працювати в команді.

Рівень володіння інформацією про галузеві НДР і участь в них, а також рівень реалізації варіантів практичного втілення ідей доцільно використовувати для моніторингу інноваційної активності персоналу.

Відношення чисельності працівників, що володіють інформацією про галузеві НДР та їх результати до загальної чисельності працівників підприємства (чисельності працівників підприємства, що здійснюють інновацій) характеризує рівень володіння інформацією про галузеві НДР. Цей показник дозволяє виділити частку працівників, які орієнтуються в прогресивних галузевих трендах.

Відношення чисельності працівників здатних втілювати в життя нові ідеї до загальної чисельності працівників підприємства – це рівень реалізації варіантів практичного втілення ідей.

Особисті новаторські якості персоналу пропонуємо характеризувати за допомогою показників:

- рівень відношення до змін, як відношення чисельності працівників, які мають високу готовність до змін до загальної чисельності працівників підприємства (структурних підрозділів. Значення цього показника є результативними показником системи управління розвитком і її окремим завданням. Адже, серед головних компетенцій, які потрібно розвивати у персоналу інноваційно-активного підприємства є його готовність змінюватись у змінювати навколишнє середовище;

- рівень готовності приймати і використовувати нові можливості, як Відношення чисельності працівників, які готові до використання нових можливостей до загальної чисельності працівників підприємства. Даний показник тісно пов'язаний із попереднім, однак у більшій мірі характеризує здатність персоналу діяти, проявляти активність, а не лише приймати зміни;

- рівень ініціативності, це відношення працівників, що приймають участь в просуванні нових ідей до загальної чисельності працівників підприємства. Один із трьох показників, що виділено нами у діагностиці сприйнятливості персоналу до інновацій;

- рівень гнучкості мислення, як відношення чисельності працівників із творчим мисленням до загальної чисельності працівників підприємства. Даний показник свідчить про творчий потенціал підприємства.

Поряд із індикаторами, що характеризують процеси розвитку персоналу пропонуємо розраховувати також індикатори для моніторингу результатів інноваційної діяльності промислового підприємства, наведені у таблиці 5.6.

Індикатор інноваційної активності підприємства, можна виміряти через показники:

- частка внутрішніх НДР, як відношення кількості внутрішніх НДР до загальної кількості внутрішніх НДР у галузі;

Таблиця 5.6

Система індикаторів для моніторингу результатів інноваційної діяльності промислового підприємства*

Індикатор	Показник	Розрахунок	Формула
1	2	3	4
Інноваційна активність підприємства	Частка внутрішніх НДР	Відношення кількості внутрішніх НДР до загальної кількості внутрішніх НДР у галузі	$q_{\text{НДР}}^{\text{внутр}} = \frac{K_{\text{НДР}}^{\text{внутр}}}{K_{\text{НДР}}^{\text{галуз}}}$, де $q_{\text{НДР}}^{\text{внутр}}$ – частка внутрішніх НДР, $K_{\text{НДР}}^{\text{внутр}}$ – кількість внутрішніх НДР, $K_{\text{НДР}}^{\text{галуз}}$ – загальна кількість внутрішніх НДР у галузі.
	Частка придбаних інновацій	Відношення кількості придбаних інновацій до загальної кількості придбаних інновацій у галузі	$q_{\text{іннов}}^{\text{придб}} = \frac{K_{\text{іннов}}^{\text{придб}}}{K_{\text{іннов}}^{\text{заг.придб}}}$, де $q_{\text{НДР}}^{\text{внутр}}$ – частка придбаних інновацій, $K_{\text{іннов}}^{\text{придб}}$ – кількість придбаних інновацій, $K_{\text{іннов}}^{\text{заг.придб}}$ – загальна кількість придбаних інновацій у галузі.
	Частка впровадження інновацій	Відношення впровадження інновацій на підприємстві до загальної кількості впроваджень по галузі	$q_{\text{іннов}}^{\text{впровадж}} = \frac{K_{\text{іннов}}^{\text{впров}}}{K_{\text{галуз}}^{\text{впровадж.іннов}}}$, де $q_{\text{іннов}}^{\text{впровадж}}$ – частка впровадження інновацій, $K_{\text{іннов}}^{\text{впров}}$ – кількість впроваджених інновацій, $K_{\text{галуз}}^{\text{впровадж.іннов}}$ – загальна кількість впроваджень інновацій у галузі.
	Частка реалізованої інноваційної продукції	Відношення обсягу реалізованої інноваційної продукції до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції по галузі	$q_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал}} = \frac{Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал}}}{Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.галуз}}}$, де $q_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал}}$ – частка реалізованої інноваційної продукції, $Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал}}$ – обсяг реалізованої інноваційної продукції, $Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.галуз}}$ – загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції по галузі.
	Частка реалізованої інноваційної продукції за межами України	Відношення обсягу реалізованої інноваційної продукції за межами України в грн до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції по галузі.	$q_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.закорд}} = \frac{Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.закорд}}}{Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.галуз}}}$, де $q_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.закорд}}$ – частка реалізованої інноваційної продукції за межами України, $Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.закорд}}$ – обсяг реалізованої інноваційної продукції за межами України в грн, $Ob_{\text{іннов.прод.}}^{\text{реал.галуз}}$ – загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції по галузі.

Закінчення таблиці 5.6

1	2	3	4
	Частка витрат на інноваційну діяльність	Відношення витрат на інноваційну діяльність до загальних витрат на інноваційну діяльність по галузі	$\text{Ч}_{\text{іннов.діяльн}}^{\text{витр}} = \frac{V_{\text{іннов.прод.}}}{V_{\text{іннов.діяльн}}^{\text{заг}}}$, де $\text{Ч}_{\text{іннов.діяльн}}^{\text{витр}}$ – частка витрат на інноваційну діяльність, $V_{\text{іннов.прод.}}$ – витрати на інноваційну діяльність, $V_{\text{іннов.діяльн}}^{\text{заг}}$ – загальні витрати на інноваційну діяльність по галузі.
Прибутковість інноваційної господарської діяльності	Прибуток на одного працівника	Відношення чистого прибутку (прибутку від реалізації) до чисельності працівників підприємства	$\text{ЧП}_{\text{на 1 прац}} = \frac{\text{Ч}_{\text{прибуток}}}{\text{Ч}_{\text{прац}}^{\text{заг}}}$, де $\text{ЧП}_{\text{на 1 прац}}$ – прибуток на одного працівника частка витрат на інноваційну діяльність, $\text{Ч}_{\text{прибуток}}$ – чистого прибутку (прибутку від реалізації), $\text{Ч}_{\text{прац}}^{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників.
	Чистий дохід від реалізації інноваційної продукції на одного працівника	Відношення чистого доходу від реалізації до загальної чисельності працівників підприємства	$\text{ЧД}_{\text{реал.прод}} = \frac{\text{ЧД}_{\text{реал.прод}}}{\text{Ч}_{\text{заг}}}$, де $\text{ЧД}_{\text{реал.прод}}$ – реалізації варіантів практичного втілення ідей, $\text{ЧД}_{\text{реал.прод}}$ – чисельність працівників здатних втілювати в життя нові ідеї, $\text{Ч}_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників підприємства.
Витрати на інноваційний розвиток підприємства	Ефективність роботи персоналу	Відношення обсягу виробництва до витрат на персонал	$\text{Еф}_{\text{роб.перс}} = \frac{V_{\text{перс}}}{\text{Об}_{\text{виробн}}}$, де $\text{Еф}_{\text{роб.перс}}$ ефективність роботи персоналу, $\text{Об}_{\text{виробн}}$ – обсяг виробництва, $V_{\text{перс}}$ – витрати на персонал.
	Рівень наукоємності виробництва	Питома вага інноваційних витрат у загальних витратах підприємства	$K_{\text{наук}} = \frac{V_{\text{іннов}}}{V_{\text{заг}}}$, де $K_{\text{наук}}$ – коефіцієнт наукоємності виробництва, $V_{\text{іннов}}$ – інноваційні витрати, $V_{\text{заг}}$ – загальні витрати підприємства.

*розроблено автором

- частка придбаних інновацій, як відношення кількості придбаних інновацій до загальної кількості придбаних інновацій у галузі;
- частка впровадження інновацій, як відношення впровадження інновацій на підприємстві до загальної кількості впроваджень по галузі;
- частка реалізованої інноваційної продукції, як відношення обсягу реалізованої інноваційної продукції до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції по галузі;
- частка реалізованої інноваційної продукції за межі України, як відношення обсягу реалізованої інноваційної продукції за межі України в грн до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції по галузі;
- частка витрат на інноваційну діяльність, відношення витрат на інноваційну діяльність до загальних витрат на інноваційну діяльність по галузі.

Ще одним індикатором є прибутковість інноваційної господарської діяльності. Першим показником, що його характеризує є власне прибуток на одного працівника, який розраховується як відношення чистого прибутку (прибутку від реалізації) до чисельності працівників підприємства.

Ще одним показником є чистий дохід від реалізації інноваційної продукції на одного працівника, який є відношенням чистого доходу від реалізації до загальної чисельності працівників підприємства.

Витрати на інноваційний розвиток підприємства теж потрібно розглядати як індикатор у процесі моніторингу. Для його характеристики доцільно використати показники:

- ефективність роботи персоналу, що визначається як відношення обсягу виробництва до витрат на персонал;
- рівень наукоємності виробництва, який дорівнює питомій вазі інноваційних витрат у загальних витратах підприємства.

Для оцінки розвитку працівників доцільно використати компетентнісний підхід. Вказаний підхід є основою для формування

планових вимог до персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства. Тобто є методичною основою для вимірювання результатів розвитку персоналу. З врахуванням цього потрібно формувати індикатори розвитку підприємства.

Інноваційна активність або продуктивність характеризує міру результативності інноваційної діяльності. Якісним показником інноваційної діяльності є інтенсивність створення інноваційних товарів або, іншими словами, інноваційна активність, яка вимірюється часткою інноваційної продукції у валовому випуску підприємства, часткою інноваційної доданої вартості у загальній створеній підприємством доданій вартості. Показник рівня інноваційної активності підприємств є відносним показником, який характеризує ступінь участі підприємства у здійсненні інноваційної діяльності за певний період часу.

Рівень інноваційної активності залежить від різних факторів, одним із яких є розвиток персоналу підприємства. Безпосередній вплив розвитку персоналу на рівень інноваційної активності можна визначити відмежувавши вплив технологічних, технічних та організаційних факторів мікрорівня.

Рівень інноваційної активності підприємств в офіційній статистиці визначається відношенням кількості інноваційно-активних, тобто зайнятих певними видами інноваційної діяльності підприємств до загальної кількості підприємств у країні, галузі, регіоні за визначений період [158].

Оцінка рівня розвитку персоналу дозволяє не тільки проаналізувати ефективність діяльності служби управління персоналом, але й задати керівництву адекватні сучасним умовам стратегічні орієнтири щодо майбутнього розвитку та процвітання всього підприємства. Оскільки розвиток працівників – це запорука не тільки підвищення продуктивності праці, але й забезпечення належності колективу до реалізації стратегії підприємства.

Нагальність потреби всебічного розвитку працівників не піддається сумнівам, але постійно виникають питання щодо вибору правильної системи показників рівня розвитку персоналу, а також, визначення критеріїв їх оцінки.

Якщо перед керівництвом виникає питання визначення економічної ефективності розвитку персоналу, краще розраховувати продуктивність праці окремого підрозділу чи працівника. При оцінці розвитку працівника потрібно враховувати:

- фактор часу (прояв ефективності від проходження професійного розвитку персоналу розраховано на довгостроковий період),

- спочатку необхідно визначити критерії даної оцінки, а лише потім співставити отримані результати з цілями професійно-кваліфікаційного зростання, тобто, доцільно врахувати специфіку розвитку, визначити набір навичок та знань, якими повинен оволодіти працівник після проходження додаткової підготовки, перепідготовки та довести їх до його відома. Якщо йдеться про розвиток креативних, творчих компетентностей, певного типу поведінки чи мислення, варто проводити спостереження за їх розкриттям на робочому місці працівника, підчас розгляду та аналізу нестандартних проблемних ситуацій, які потребують нагального вирішення, а, отже, вимагають від персоналу прояву швидкої адаптивності, мобільності тощо.

Розглянемо такі методи визначення ефективності системи розвитку персоналу: бенчмаркінгу, ключових показників ефективності, збалансовану систему показників.

За цими методами виділяється певна кількість ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які характеризують систему розвитку персоналу, вони обраховуються і проводиться їх аналіз одним з двох шляхів: порівняння із аналогічними показниками в інших підрозділах чи на інших підприємствах – це метод бенчмаркінгу або аналіз динаміки

показників для підрозділу чи підприємства в цілому – це методи ключових показників ефективності та збалансованої системи показників.

Проте варто пам'ятати, що реальна ефективність системи розвитку персоналу може бути визначена лише через зіставлення ступеню реалізації завдань із затраченими на це ресурсами.

Задля досягнення ефективності управління розвитком працівників підприємства, перш за все, необхідно забезпечити чітку конкретизацію, облік та аналіз усіх витрат, пов'язаних із функціонуванням системи розвитку персоналу. Пропонуємо розглядати економічну ефективність витрат на навчання та розвиток персоналу через наступні показники:

- співставлення загальних витрат на розвиток персоналу та фінансових результатів діяльності підприємства;
- зростання продуктивності праці за результатами навчання;
- зниження трудомісткості робіт;
- зниження плинності персоналу, який пройшов навчання та інші.

Підсумковий кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити:

- як узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результатів;
- як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу [139].

Система розвитку працівників є підсистемою управління персоналом, та управління підприємством в цілому. Це має бути враховано й при реалізації моніторингу. Зокрема при організації проведення опитувань працівників, розрахунку окремих показників працівників.

Доцільність та результативність моніторингу системи управління розвитком персоналу забезпечується лише у випадку:

- якісного зібрання необхідної інформації, її достовірності та своєчасності;
- використання даних отриманих в результаті моніторингу для

прийнятті управлінських рішень та коригування раніше прийнятих при виникненні такої потреби;

- забезпечення зацікавленості персоналу у наданні достовірної інформації;

- функціонування єдиною інформаційної бази, що дозволяє зберігати результати моніторингу, акумулювати їх та інтегрувати із даними інших підсистем управління.

При запровадженні моніторингу розвитку персоналу можуть виникнути певні складнощі, це пов'язано із:

- відсутністю мотивації у менеджменту підприємства реалізовувати моніторинг у зв'язку із його трудомісткістю та можливістю виявлення проблем в управлінні персоналом;

- необхідністю підготовки методичних рекомендацій, пов'язаних із накопиченням інформацій, зокрема, що стосується формування профілів компетенцій працівників;

- складністю відокремлення із загальних результатів господарської діяльності тих, що безпосередньо пов'язані із розвитком працівників.

Таким чином, розроблена підсистема моніторингу управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства дозволяє отримувати вчасно й у необхідному обсязі необхідний масив даних щодо ключових змін зовнішнього середовища функціонування шляхом відслідковування факторів, які впливають на розвиток підприємства в цілому та розвиток персоналу зокрема. Основну інформації, яку пропонуємо акумулювати у процесі моніторингу становлять дані щодо процесів розвитку персоналу, результативність яких проявляється через індикатори сприйнятливості персоналу, спроможність персоналу до генерування ідей, здатність персоналу до інноваційної діяльності, інноваційний потенціал персоналу, інтелектуальна готовність персоналу до інноваційної діяльності, мотиваційні якості персоналу, комунікативні якості

персоналу, інноваційна активність персоналу, особисті новаторські якості персоналу. Проте, на нашу думку, доцільно здійснювати моніторинг результатів інноваційної господарської діяльності підприємства з метою встановлення впливу на неї розвитку персоналу. З цією метою пропонуємо використовувати індикатори інноваційної активності підприємства, прибутковості інноваційної господарської діяльності, витрати на інноваційний розвиток підприємства.

Функціонування підсистеми моніторингу дозволяє отримувати інформацію про відхилення фактичних показників від планових, а також зіставляти дані у динаміці чи порівнювати із інформацією конкурентів. Це залежить від обраної на підприємстві бази порівняння. У будь-якому випадку в результаті моніторингу забезпечується можливість встановлення вузьких місць і прийняття рішень з метою їх усунення.

Висновки до п'ятого розділу

На основі результатів дослідження отриманих у попередніх розділах з метою удосконалення розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства сформовано такі висновки та рекомендації:

1. Впровадження інноваційних змін повинно відбуватися на стратегічному і операційному рівнях і базуватися на науковому підході до кожного етапу впровадження змін, які мають включати обґрунтування потреби в змінах; визначення масштабу змін і складання плану; залучення працівників до запровадження інноваційних змін; розробка та представлення системи підтримки впровадження змін; безпосереднє впровадження змін; фіксація змін.

2. Доведено доцільність використання когнітивного підходу для подолання супротиву персоналу і мотивованого залучення персоналу до впровадження інноваційних змін на підприємстві. Використання цього

підходу повинно базуватися на зміні цінностей персоналу підприємства, що відповідно матиме позитивний вплив на ставлення персоналу до окремих видів діяльності та поведінку.

3. Обґрунтовано необхідність впровадження нових елементів в систему розвитку персоналу машинобудівного підприємства за трьома напрямками, які включають розвиток інноваційного потенціалу працівників, прищеплення інноваційної культури працівникам та забезпечення можливостей для інноваційної активності працівників.

4. Побудовано структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу, яка включає цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу та функціональну підсистеми і ґрунтується на принципах, методах, функціях, важелях, які в процесі взаємодії дозволяють досягти відповідності якісних характеристик персоналу його стратегічним та поточним цілям.

5. Розроблено функціональні аспекти та вимоги до складових системи управління розвитком персоналу підприємства, метою формування та використання якої є забезпечення відповідності якісних характеристик персоналу його поточним та стратегічним цілям. Доведено, що функціонування цієї системи залежить від якості правового, методологічного, виробничо-технологічного, фінансово-ресурсного, організаційного, інформаційного, кадрового забезпечення та сформовано перелік та послідовність заходів для формування кожного із перерахованих компонентів.

6. Доведено, що конфігурація системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства залежить від галузі діяльності, особливостей самого підприємства та його персоналу. До основних характеристик галузі, які потрібно враховувати у формуванні системи управління розвитком інноваційно-активного підприємства доцільно віднести: рівень конкуренції, активність впровадження інновацій, рівень

дохідності, плинність кадрів. До основних факторів, що окреслюють підприємство можна віднести його конкурентні позиції на ринку, фінансовий стан, рівень дохідності діяльності, стратегічні плани. До факторів, що описують персонал підприємства належать рівень освіченості, інноваційної активності, коефіцієнти плинності кадрів.

7. Визначено, що система управління розвитком персоналу підприємства має виконувати функції планування, мотивування, стимулювання, організації, контролю та регулювання. Крім того, до неї належить процесна підсистема, що представляє собою процес управління розвитком персоналу і охоплює як підготовчий, так і основний й контролюючий блоки.

8. Сформовано підсистему моніторингу управління розвитком персоналу підприємства, який є невід'ємним елементом системи управління розвитком персоналу підприємства, що забезпечує наявність зворотного зв'язку між менеджментом, як суб'єктом управління та персоналом, а саме його якісними характеристиками працівників. Під моніторингом системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства запропоновано розуміти організований та систематичний процес, що передбачає отримання необхідної та достатньої для прийняття управлінських рішень інформації щодо якісних характеристик працівників, їх зміни в результаті реалізації заходів та програм розвитку.

9. Процеси моніторингу залежать від потреб та умов конкретного підприємства, але вони повинні відповідати принципам всебічності, відповідальності, своєчасності, прийнятності, доказовості, динамічності, гнучкості, систематичності, комплексності, незалежності та об'єктивності. Особливості окремого підприємства доцільно враховувати шляхом формування індивідуальної конфігурації моніторингу на основі визначення таких параметрів як масштаб мети, етапом управлінського впливу, часовою залежністю, частотою процедур, організаційною формою,

характером відношень до функції моніторингу, типом використовуваної інформації, методичними засадами реалізації.

10. Розроблено систему індикаторів, які акумулюються в результаті здійснення моніторингу з врахуванням пропозиції у якості об'єкта моніторингу розглядати не лише процес розвитку персоналу, а систему управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. Тобто, важливо відслідковувати не лише результати розвитку окремих працівників, а й показники, що характеризують результативність прийнятих управлінських рішень. Відповідно до цього об'єктом моніторингу повинно бути середовище розвитку персоналу підприємства, процес розвитку персоналу підприємства, господарська діяльність підприємства у частині взаємозв'язку отриманих результатів від заходів розвитку персоналу.

Основні положення розділу оприлюднено у [14, 25, 28, 31, 39, 43, 45, 60, 71, 73], які подані у списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Сформовані в дисертації теоретико-методологічні основи та науково-практичні рекомендації щодо управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства дозволяють зробити такі висновки:

1. Розвиток персоналу є складним економічним поняттям, яке запропоновано розуміти як управлінську діяльність підприємства, що передбачає формування та примноження якісних професійних, соціальних, особистісних характеристик персоналу з метою забезпечення досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства. Основу розвитку становить професійний розвиток, під яким необхідно розуміти процес формування та примноження професійного потенціалу працівників підприємства, завдяки набуттю ними якісно нових характеристик для максимальної реалізації здібностей людини у професійній діяльності.

2. Аналіз наукової літератури дозволив уточнити взаємозв'язок між поняттями «інновація», «інноваційний процес», «інноваційний розвиток», «інноваційна діяльність» та «інноваційний потенціал» враховує стратегічний характер інноваційної діяльності, необхідність розвитку та мотивації персоналу до досягнення інноваційних цілей підприємства та важливість використання нових підходів при організації інноваційного процесу. З врахуванням тенденції розвитку та гострих проблем суспільства існуючу класифікацію інновацій доповнено ще однією класифікаційною ознакою за ступенем соціальної відповідальності, згідно до якої Відокремлено відповідальні інновації від традиційних інновацій.

3. Важливим елементом управління розвитком персоналу підприємства запропоновано розглядати діагностику інноваційної сприйнятливості персоналу. Вказаний аналіз передбачає розподіл усього персоналу на типи залежно від їх сприйняття інновацій, активності у їх впровадженні та

професійних навиках. Отримані результати повинні узагальнюватись на рівні підрозділів та підприємства в цілому та використовуватись для: визначення відповідності структури персоналу поточним та стратегічним потребам підприємства; формування програм розвитку персоналу у розрізі окремих категорій працівників з врахуванням необхідності їх творчого розвитку; аналізу відповідності характеристик людини її функціональним обов'язкам; прийняття рішень щодо проведення внутрішніх ротацій.

4. Доведено, що інноваційне підприємство не є ізольованою організацією і тісно пов'язане з інституційним середовищем, в якому воно функціонує. З'ясовано, що інституційне середовище інноваційно-активного підприємства умовно можна представити відповідно до поданої на законодавчому рівні Національної інноваційної системи, яка включає такі складові «Державне регулювання», «Освіта», «Генерація знань», «Інноваційна інфраструктура», «Виробництво». В Україні діє розвинута система нормативно-правового регулювання професійного розвитку людини та залишається слабкою інституційна підтримка інноваційних підприємств в цілому, включаючи підтримку діяльності підприємств з розвитку персоналу. Характерною особливістю є нерівномірний територіальний розвиток інституційного середовища, з концентрацією основних центрів підтримки в декількох найбільших містах України. Слабкими є такі складові Національної інноваційної системи як «Генерація знань» та «Інноваційна інфраструктура».

5. Запропоновано методи розвитку персоналу підприємства відрізнити залежно від інноваційної, ступеня залучення, кількості осіб, що навчаються, тривалості та обсягів фінансування, а також від спрямованості на методи професійного, соціального, особистісного розвитку. Основу розвитку працівників становлять методи навчання, застосування яких надає цілий ряд переваг для роботодавців. До них зокрема запропоновано віднести формування незалежності від зовнішнього ринку праці, можливість

врахування тенденцій інноваційної, забезпечення постійного оновлення знань, забезпечення гнучкості персоналу, підвищення готовності до змін, підвищення інноваційного потенціалу та інноваційної активності, підвищення мотивації та задоволеності роботою, мінімізація ризиків уникнення найму невідповідного фахівця, зменшення витрат за нами працівників.

6. Розглядати питання мотивування персоналу інноваційних підприємств, враховуючи особливості функціонування інноваційно-активних підприємств, запропоновано за трьома напрямками: мотивування персоналу до інноваційно-орієнтованої трудової діяльності, мотивування персоналу до професійного розвитку та мотивування персоналу до сприйняття інновацій на підприємстві. «Мотивування до професійного розвитку» слід трактувати як комплексний вплив підприємства на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до участі в заходах з професійного розвитку відповідно до цілей інноваційної діяльності підприємства. На основі існуючих теорій мотивації персоналу, сформовано базові рекомендації щодо можливості використання цих теорій при формуванні системи мотивування працівників інноваційного підприємства. З'ясовано, що побудова системи мотивування персоналу інноваційного підприємства повинна включати матеріальні і нематеріальні форми винагороди відповідно до рівня кваліфікації працівників і результатів їх трудової та творчої діяльності.

7. Результати аналізу господарської діяльності машинобудівних підприємств свідчать про низький рівень їх інноваційної активності. Серед промислових підприємств частка тих, що належали до інноваційно-активних у 2010-2019 роках не перевищувала 19%.

Серед виробників комп'ютерів, електронної та оптичної продукції частка інноваційно-активних у 2019 році дорівнювала 34,4%, інших галузей машинобудування – коливалась у межах 22,7-28,0%. Традиційно вітчизняні

підприємства впроваджують нову продукцію, а не технологічні процеси. Найбільшу популярність у 2019 році мало придбання машин та обладнання і програмного забезпечення.

8. Огляд міжнародних рейтингів, що містять оцінку інноваційної діяльності підприємств та можливостей розвитку економіки свідчить що на неї негативно впливають фактори макrorівня, такі як політична ситуація, макроекономічна стабільність, законодавча неврегульованість, неефективність роботи уряду. Водночас негативний вплив факторів нейтралізується якістю людського капіталу. Проте на рівні держави та підприємств недостатньо уваги приділяється розвитку працівників, що відображається в результаті на можливостях держави в цілому.

9. Доведено, що система розвитку та навчання працівників машинобудівних підприємств регіону будується на традиційній схемі, що передбачає формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації та проведення атестації. З врахуванням вимог, що формуються зміни у галузі та існуючої системи розвитку виникає нагальна потреба у розбудові інноваційно спрямованої системи розвитку працівників підприємства.

10. Організаційну культуру підприємства запропоновано розглядати як визначальний фактор формування інноваційної поведінки персоналу підприємства, та обґрунтовано її функції на рівні індивідуума та на рівні групи. Уточнено, що окремою формою прояву організаційної культури є інноваційна культура підприємства, яка характеризується відкритістю до діалогу та обміну знаннями, свободою творчої діяльності, прийняттям ризиків і розумінням помилок, заборона на прояв де мотивуючої поведінки у відносинах між людьми, командною роботою і повагою до роботи колег. Обґрунтовано науково-методичний підхід до аналізу інноваційної культури підприємства за напрямками: підтримка інноваційного потенціалу, ініціювання інновацій, мотивування та стимулювання персоналу до інноваційної діяльності підприємства; впровадження або виведення на

ринок інноваційної продукції.

11. Мотивування та стимулювання персоналу доцільно розглядати як передумову до успіху інноваційно-активного підприємства. Базуючись на пропозиціях теорії мотивації та результатах вивчення діяльності машинобудівних підприємств України, запропонований науково-методичний підхід до матеріального стимулювання персоналу підприємства, що враховує ряд важелів впливу на інноваційну поведінку працівника.

12. Запропоновано компетентний підхід використовувати як один із методів управління розвитком персоналу. Очевидною відмінністю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей від вирішення оперативних кадрових проблем до завдань вищого стратегічного рівня, які виходять за межі кадрового менеджменту. Специфічні риси праці у сфері інноваційної діяльності й особливо її творчий характер, складність, високий рівень новизни визначають вимоги до компетенцій працівників інноваційно-активних та інноваційно орієнтованих підприємств. Його необхідно використовувати у формуванні інформаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу, діагностиці рівня розвитку персоналу промислового підприємства, розробці і впровадженні заходів та оцінці їх ефективності.

13. Доведено доцільність використання когнітивного підходу для подолання супротиву персоналу і мотивованого залучення персоналу до впровадження інноваційних змін на підприємстві. Використання цього підходу повинно базуватися на зміні цінностей персоналу підприємства, що відповідно матиме позитивний вплив на ставлення персоналу до окремих видів діяльності та поведінку. Обґрунтовано необхідність впровадження нових елементів в систему розвитку персоналу машинобудівного підприємства за трьома напрямками, які включають розвиток інноваційного потенціалу працівників, прищеплення інноваційної культури працівникам

та забезпечення можливостей для інноваційної активності працівників.

14. Побудовано структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу, яка включає цільову, керуючу, керовану, забезпечуючу та функціональну підсистеми і ґрунтується на принципах, методах, функціях, важелях, інструментах, які в процесі взаємодії дозволяють досягти відповідності якісних характеристик персоналу його стратегічним та поточним цілям. Доведено, що функціонування цієї системи залежить від якості правового, методологічного, фінансово-ресурсного, виробничо-технологічного, організаційного, інформаційного, кадрового забезпечення та сформовано перелік та послідовність заходів для формування кожного із перерахованих компонентів. Встановлено взаємозв'язок конфігурації системи і галузі діяльності, особливостей самого підприємства та його персоналу.

15. Сформовано систему моніторингу розвитку персоналу працівників підприємства, який є невід'ємним елементом системи управління розвитком персоналу підприємства, що забезпечує наявність зворотного зв'язку між менеджментом, як суб'єктом управління та персоналом, а саме його якісними характеристиками працівників. Під моніторингом розвитку персоналу підприємства запропоновано розуміти організований та систематичний процес, що передбачає отримання необхідної та достатньої для прийняття управлінських рішень інформації щодо якісних характеристик працівників, їх зміни в результаті реалізації планів та програм розвитку.

Процеси моніторингу залежать від потреб та умов конкретного підприємства, але вони повинні відповідати принципам всебічності, відповідальності, своєчасності, прийнятності, доказовості, динамічності, гнучкості, систематичності, комплексності, незалежності та об'єктивності. Особливості окремого підприємства доцільно враховувати шляхом формування індивідуальної конфігурації моніторингу на основі визначення

таких параметрів як масштаб мети, етап управлінського впливу, часова залежність, частота процедур, організаційна форма, характер відношень до функції моніторингу, тип використовуваної інформації, методичні засади реалізації.

16. Розроблено систему індикаторів, які акумулюються в результаті здійснення моніторингу з врахуванням пропозиції у якості об'єкта моніторингу розглядати не лише процес розвитку персоналу, а систему розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Тобто, важливо відслідковувати не лише результати розвитку окремих працівників, а й показники, що характеризують результативність прийнятих управлінських рішень. Відповідно до цього об'єктом моніторингу повинне бути середовище розвитку персоналу підприємства, процес розвитку персоналу підприємства, господарська діяльність підприємства у частині взаємозв'язку отриманих результатів від заходів розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємства / О. А. Адаменко // Наукові праці НУХТ. – 2010. – № 35. – С. 5–10.
2. Алферова Т. В. Управление социальным развитием персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие : в 2 ч. / Т. В. Алферова; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2020. – Ч. 1. – 129 с.
3. Андреева И.С. Применение модели компетенций в управлении персоналом / И.С. Андреева, И.П. Данилов // Вестник ЧГУ. – 2014. – № 1. – С. 214-218.
4. Андриенко В.Н. Концептуальные основы управления инновационно-активным предприятием / В. Н. Андриенко, А. И. Балдынюк // Вестник АГТУ. – 2017. – №1. – С. 16-22.
5. Андросова Л. А. Социология управления : учеб.-метод. реком. / Л.А. Андросова. Пенза : Пензенский государственный университет, 2002. – 56 с.
6. Андрушків Б. Особливості формування методології забезпечення сталого розвитку підприємства на сучасному етапі / Б. Андрушків, Л. Мельник, Р. Шерстюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 2 (15). – С. 125-138.
7. Андрушків Б. М. Інтелектуальний потенціал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності та засіб входження його в європейський економічний простір [Електронний ресурс] / Б. М. Андрушків, Г. Й. Островська, О. І. Павликівська // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2017. – № 6. – С. 38–43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2017_6_9.

8. Андрушків Б. М. Сучасна парадигма формування інтелектуального капіталу і вартості підприємства / Б. М. Андрушків // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. –Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 292–295.

9. Андрушків Б.М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств / Б.М. Андрушків, І.Г. Химич // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1 (17). – С. 23-27.

10. Андрушків Б.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук, праць. – Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. – Т.1 – 2016. – С. 141-149.

11. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. – 2016. – №2. – С. 6–73.

12. Артеменко Л. П. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, Т. М. Бацалай, Ю. М. Бацалай // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2012. – Вип. 4. – С. 139–145. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24.

13. Бабчинская Е.И. Инновационное проектирование развития предприятия в системе мотивации и стимулирования персонала / Е.И. Бабчинская // Österreichisches Multiscience Journal. – 2021. – Вип. 36. – vol. 2. – С. 3–9.

14. Бабчинская Е.И. Оценка эффективности инновационной деятельности / Е.И. Бабчинская, В.В. Соколовская // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. Ужгород, 19-23 травня 2014. – №4. – Vol. 2. – S. 11–13.

15. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно-активних підприємствах [Електронний ресурс] / О. І. Бабчинська // Інфраструктура ринку. – 2021. – №51. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/51-2021>.

16. Бабчинська О.І. Building an event management capabilities / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Актуальные научные исследования в современном мире : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26-27 жовтня 2015 р., м. Переяслав-Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький. – 2015. – Вип. 6. – Ч.1. – С. 9–14.

17. Бабчинська О.І. Сучасні інструменти ефективності діяльності підприємств / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. конф., (05-07 червня 2019 р., м. Вінниця). – 2019. Ч. 1. – С. 131–138.

18. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 216–221.

19. Бабчинська О.І. Значення та роль системи мотивації в діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, М.К. Кожемяко // Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (15–16 листопада 2012 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВНАУ, 2012. – Т. 2. – С. 72–74.

20. Бабчинська О.І. Інвестиції в корпоративну культуру організації / О.І. Бабчинська // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 4. – С. 16–18.

21. Бабчинська О.І. Інноваційна діяльність промислових підприємств в умовах інтеграційних перетворень / О.І. Бабчинська // Митне та логістичне регулювання у системі міжнародних економічних відносин : монографія / За наук ред. д.е.н., проф. Васильківського Д.М. – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С. 406–418.

22. Бабчинська О.І. Інструменти впровадження інноваційного менеджменту в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (03 червня 2020 р., м. Вінниця). – Вінниця, 2020. – Ч. 1. – С. 140-148.

23. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf

24. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. 2018. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>.

25. Бабчинська О.І. Концептуальні засади системи розвитку персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Соціально- економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Науковий журнал. – Херсон:2018. – № 31(20). – Т.1. – С.130-135.

26. Бабчинська О.І. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства / О.І. Бабчинська, К.М Вербенко // Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., (23-24 грудня 2011 р., м. Львів). – Львів: Львівська економічна фундація, 2011. Ч. II. – С.89–91.

27. Бабчинська О.І. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні / О.І. Бабчинська, В.В. Соколовська, Г.В. Іванченко // Агросвіт. –

2019. – № 20. – С. 93–98.

28. Бабчинська О.І. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, М.Ю. Мовчан // Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (22–24 жовтня 2012 р., м. Київ). – К.: ТОВ «ТК Меганом», 2012. – Ч. 1. – С. 42–43.

29. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/52.pdf.

30. Бабчинська О.І. Моделі розвитку підприємств / О.І. Бабчинська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2011. – Вип. 25. – С. 3–4.

31. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 145–148.

32. Бабчинська О.І. Мотивація персоналу / О.І. Бабчинська, О.А. Таран // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 березня 2009 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 227–232.

33. Бабчинська О.І. Мотивація працівників до інноваційного розвитку підприємства в Україні / О.І. Бабчинська // Вісник Одеського національного університету. Економіка 2020. – Том. 25. – Вип. 6 (85). – С. 92–96.

34. Бабчинська О.І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – №3. – Том 1. – С. 133-136.

35. Бабчинська О.І. Напрями підвищення ефективності управління розвитком підприємства / О.І. Бабчинська, А.В. Демко // Wykształcenie i nauka bez granic-2013 : зб. матеріалів IX Міжнар наук.-практ. конф. (м. Перемишль, 07 - 15 грудня 2013 р.). – Przemysl: Nauka i studia, 2013. –

Vol. 5. – S. 102–103.

36. Бабчинська О.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України / О.І. Бабчинська, С.І. Собчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – Т.1. – С. 22–25.

37. Бабчинська О.І. Організаційні аспекти управління розвитком персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 4. – Т. 3. – С. 72–75.

38. Бабчинська О.І. Основи кадрового менеджменту та ефективність його функціонування / О.І. Бабчинська, В.В. Пасічник // Achievement of high school - 2012: Міжн. наук.-практ. конф. (17–25 листопада 2012 р., м. Софія). – Софія: Бял Град-БГ ООД, 2012. Економіки. – Том 4. – С. 35–37.

39. Бабчинська О.І. Основи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / О.І. Бабчинська // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – 2017. – №6. – pp. 17–19.

40. Бабчинська О.І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2017. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.

41. Бабчинська О.І. Основні підходи до формування інноваційного проектування в екологічному менеджменті / О.І. Бабчинська // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – 2020. – Vol. 8. – No. 3. – pp. 22-24.

42. Бабчинська О.І. Основні підходи до формування системи мотивації праці / О.І. Бабчинська, Г.В. Іванченко // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – 2019. – Vol.7. – Issue 3. – pp. 12–15.

43. Бабчинська О.І. Особливості впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні,

економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. праць V Міжнар. наук.-практ. конф. (07–09 червня 2017 р., м. Вінниця). – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – Ч.1. – С. 119–126. 40

44. Бабчинська О.І. Особливості менеджменту підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IV міжн. наук.-практ. конф. (18–20 травня 2016 р., м. Вінниця). – Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч.1. – С. 140–147.

45. Бабчинська О.І. Особливості оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, А.Р. Левченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Том 1. – С. 87–93.

46. Бабчинська О.І. Особливості створення стратегії управління знаннями / О.І. Бабчинська, Л.В. Бондарчук, Т.Д. Мамчур // Україна в ХХІ столітті: проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку: зб. наук. праць за матеріалами VI Міжнар. наук.-практ. конф. (7–8 квітня 2008 р., м. Кам'янець-Подільський). – Кам'янець-Подільський національний університет, 2008. – С. 46–48.

47. Бабчинська О.І. Особливості стратегічного управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах/ О.І. Бабчинська, Д.В. Костенчук // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16 жовтня 2015 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – С. 457–460.

48. Бабчинська О.І. Особливості управління персоналом на підприємстві / О.І. Бабчинська, Ю.О. Демешко // Наукові дослідження – інструмент вирішення актуальних проблем економіки : матеріали Всеукр. наук. інтернет-конф. (28–29 листопада 2012 р., м. Тернопіль). – Тернопіль: Тайп, 2012. – С. 24–25.

49. Бабчинська О.І. Особливості управління підприємством в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. праць VI Міжнар. наук.-практ. конф. (17–19 вересня 2018 р., м. Вінниця). Вінниця: ВТЕІ, 2018. – Ч. 1. – С. 100–108.

50. Бабчинська О.І. Особливості формування та розвитку організаційної культури підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, М.С. Чеська // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (21 жовтня 2016 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – С. 315–323.

51. Бабчинська О.І. Поняття кадрового потенціалу і його вплив на ефективність діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, В.Г. Погосян // Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. (11 вересня 2008 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2008. – С. 12–15.

52. Бабчинська О.І. Проблеми професійного навчання персоналу на підприємстві / О.І. Бабчинська, В.П. Кліченко // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет конф. (14 жовтня 2014 р., м. Вінниця). – Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2014. – С. 259–261.

53. Бабчинська О.І. Роль комунікацій в менеджменті / О.І. Бабчинська, М.В. Петрик. // Vedecky prumysl evropskeho kontinentu–2012: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (27 listopadu- 05 prosincu 2012 roku, Praha). – Praha (Чехія): Publishing house “Education and science”, 2012. – Dil.4. – S. 36–38.

54. Бабчинська О.І. Роль самоменеджменту в управлінні і саморозвитку менеджера / О.І. Бабчинська, А.М. Прокопчук // Кримський економічний вісник. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика». – 2012. – №1 (01). – С. 161–163.

55. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як використання ефективних

методів в роботі керівника / О.І. Бабчинська, О.М. Бережна // Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу: зб. тез доповідей міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (21 листопада 2014 р., м. Харків). – Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2014. – С. 74–75.

56. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці підприємства / О.І. Бабчинська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – №9. – Том 3. – С. 64–69.

57. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці підприємства / О.І. Бабчинська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації: Збірник наукових праць наук.-практ. конф. (27–30 березня 2012 р., м. Вінниця) – В.: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – Ч.1. – С. 25–34.

58. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=515>

59. Бабчинська О.І. Секондмент как элемент развития персонала предприятия / О.І. Бабчинська, О.Д. Зачоса, М.О. Пасько // Наукові дослідження: шлях від теоретичного пошуку до практичної реалізації : матеріали VII Всеукр. наук. інтернет-конф. (29–30 листопада 2011 р., м. Тернопіль). – Тернопіль: Тайп, 2011. – С. 25–27.

60. Бабчинська О.І. Складові елементи механізму управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства / О.І. Бабчинська // Інтелект XXI. – 2020. – Вип. 6. – С. 114–118.

61. Бабчинська О.І. Стратегічне управління розвитком територій: регіональний аспект / О.І. Бабчинська, Н.В. Корж, Г.В. Іванченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 18. – С. 9 – 13.

62. Бабчинська О.І. Структурні елементи системи управління розвитком персоналу підприємства: монографія / О.І. Бабчинська, Г.В. Осовська., Л.О. Чорна. – Вінниця: Друкарня-видавництво ТВОРИ, 2020. – 152 с.

63. Бабчинська О.І. Сучасні проблеми та тенденції розвитку економіки України / О.І. Бабчинська // Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 жовтня 2017 р., м. Тернопіль-Збараж). Тернопіль: «ТАЙП», 2017. – С. 154–158.

64. Бабчинська О.І. Технології та інструменти розвитку як основоположного фактору успіху менеджера-лідера [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2017. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5764>.

65. Бабчинська О.І. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, К.В. Браніцька // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. наук. праць IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16 жовтня 2017 р., м. Вінниця). Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – С. 76–83.

66. Бабчинська О.І. Удосконалення системи стратегічного і операційного менеджменту за допомогою сучасних систем якості та інформаційних технологій / О.І. Бабчинська, Л.О. Чорна, В.В. Соколовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №5 – Т.1. – С. 142–146.

67. Бабчинська О.І. Управління організаційним розвитком як основа забезпечення збалансованого зростання підприємства / О.І. Бабчинська, А.В. Демко // Кримський економічний вісник. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика». – 2013. – №. 5. – С. 109–111.

68. Бабчинська О.І. Управління персоналом сучасного інноваційного підприємства / О.І. Бабчинська // Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни: зб. матеріалів II міжн. наук.-практ. конф. (10-

11 червня 2016 р., м. Запоріжжя). – Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2016. – Ч. 2. – С. 120–122.

69. Бабчинська О.І. Управління ризиками підприємства – запорука ефективного менеджменту / О.І. Бабчинська, В.В. Соколовська // Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва: зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., (21 квітня 2011 р., м. Вінниця) / Вінниця: Центр підготовки науки та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2011. – Ч.1. – С. 161–165.

70. Бабчинська О.І. Управління ризиками як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (14-17 вересня 2007 р., м. Ялта). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. – С. 293–299.

71. Бабчинська О.І. Управління розвитком персоналу підприємства: теорія, методологія, практика : монографія / О.І. Бабчинська. – Вінниця ПП Торговий дім «Едельвейс і К»: 2020. – 280 с.

72. Бабчинська О.І. Фактори внутрішнього середовища підприємства та показники їх оцінки / О.І. Бабчинська, Я.О. Юрчук // Економічні студії. Наук.-практ. журнал. – Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2014. – № 4(04). – С. 278–281.

73. Бабчинська О.І. Формування механізму екологічного менеджменту в контексті концепції сталого розвитку / О.І. Бабчинська // Економіка та держава. – 2020. – № 10. – С. 140–143.

74. Бабчинська О.І. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / О.І. Бабчинська, Г.Ю. Мазур // Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29-30 листопада 2014 р., м. Переяслав – Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький: 2014. – С. 110–116.

75. Бабчинська О.І. Характеристика основних особливостей

впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О.І. Бабчинська, О.О. Кашина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2. – Том 1. – С. 99–103.

76. Бабчинська О.І. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента / О.І. Бабчинська, В.С. Вараниця // Молодий вчений. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика», 2015. – №12 (27). – Ч.1. – С. 112–114.

77. Бажин А. С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран [Электронный ресурс] / А. С. Бажин // Science Time. – 2015. – №3(15). – С. 53–58. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-razvitiya-personala-organizatsii-v-praktike-menedzhmenta-zarubezhnyh-stran>

78. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. Економічні науки. – 2014. – №6. – С. 73–75.

79. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих / О. Баніт // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія : Педагогіка. – 2015. – № 2. – С. 169–176.

80. Бардадим О. І. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій / О. І. Бардадим // Економіка та держава. – 2010. – № 6. – С. 70-73.

81. Бацалай Т.М. Сутність інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємств / Т.М. Бацалай // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ» : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 9. – С. 404-409.

82. Безгін К.С. Формування інноваційно-активного середовища співтворчості: організаційно-управлінський аспект / К.С. Безгін, І.В. Панченко // Економіка і організація управління. – 2019. – №4. – С. 7-20.

83. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників [Електронний ресурс] / Г.В. Бей // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2018 – №8. – С. 6–14. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/management-of-personnel-development-as-method-of-ensuring-of-high-level-employees-engagement/>

84. Бесяк Т. О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Т. О. Бесяк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 4. – С. 129–136. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_4_16.

85. Блинов А.О. Процессные инновации в системе управления развитием предприятий [Электронный ресурс] / А.О. Блинов, О.С. Рудакова. – С. 321-327. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnye-innovatsii-v-sisteme-upravleniya-razvitiem-predpriyatiy>.

86. Богатирьов А. М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Богатирьов, К. М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 24-28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_6.

87. Бойченко І. Культура [Електронний ресурс] / І. Бойченко, Н. Хамітов // Філософський енциклопедичний словник : довідкове видання; за ред. В. І. Шинкарук (гол. ред.). – Київ : Абрис, 2002. – 742 с. – Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf.

88. Бондаревська К. В. Удосконалення системи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / К. В. Бондаревська, О. А. Голік // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2015. – Т. 20. – С. 191– 195.

89. Бондаренко О. О. Значення компетентності персоналу у процесі впровадження системи менеджменту якості [Електронний ресурс] / О. О.

Бондаренко // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 70–72. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_4_20.

90. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: аналіз зарубіжного досвіду / О. В. Бородієнко // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка. – 2016. – № 3. – С. 168–174.

91. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5, Т. 2. – С. 13-16.

92. Бугайова М. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства / М. В. Бугайова, С. В. Дудко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 30. – С. 127–139.

93. Булганина С. В. Моделирование системы внутрифирменного обучения персонала сервисной организации и опыт ее реализации [Электронный ресурс] / С. В. Булганина, Т. Е. Лебедева // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2 (часть 2). – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=21858>.

94. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості [Електронний ресурс] / Н.М. Буняк // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3284-bunyak-n-m-samomenedzhment-yak-mistetstvo-samorozvitku-osobistosti>.

95. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління / Т.В. Бучинська // Проблеми системного підходу в економіці. 2017. – Вип. 1. – С. 59-64.

96. Бэкон Ф. XXIV. О новшествах. Сочинения: [в 2 т.] / Ф. Бэкон. – М. : Мысль (Философское наследие), 1978. – Т. 2. – С. 403–404.

97. Вартанова О. В. Особливості управління персоналом інноваційного підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 11. – Ч. 2. – С. 65–67.

98. Василичев Д. В. Аналіз підходів до мотивації інноваційної активності персоналу вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Д. В. Василичев, В. О. Лихолат // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 5. – С. 69-73. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_5_13.

99. Василичев Д.В. Удосконалення методів оцінки інноваційної складової кадрової політики підприємств / Д.В. Василичев // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1(10), Том 2. – С. 173–178.

100. Ведерніков М. Д. Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві. / М. Д. Ведерніков, Д. В. Модіна, М. І. Толстюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №2. – С. 159–162.

101. Ведерніков М.Д. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу [Електронний ресурс] / М. Д. Ведерніков, М. І. Толстюк, Д. В. Модіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 163–166. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_31.

102. Вертель В.В. Соціальний розвиток персоналу транспортних підприємств / В.В. Вертель // Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2013. – Вип. 5. – С. 37–40.

103. Винничук Р.О. Системний підхід до розвитку персоналу організації [Електронний ресурс] / Р. О. Винничук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 185-191. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_25.

104. Вікарчук О. І. Еволюція формування інноваційної культури / О.І Вікарчук // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №3 (20). – С. 310–314.

105. Вілянський А.В. Оцінка інноваційної спрямованості розвитку промислового підприємства / А. В. Вілянський // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2014. – № 4. – С. 122-130.

106. Волкова О.В. Инновационно-активные производственные системы как основа устойчивого развития современной экономики / О.В. Волкова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки 2013. – № 3 (173). – С. 57-65.

107. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України [Електронний ресурс] / Ефективна економіка. – 2020. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7747>.

108. Вострякова В. Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства (за матеріалами видавничо-поліграфічних підприємств України) [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 / В. Ю. Вострякова. – Київ. – 2016. – 235 с. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Diss_Vostriakova.pdf.

109. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. Статистична інформація. Наука технології та інновації. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

110. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Проблеми економіки. – № 1 (35). – 2018. – С. 165–173.

111. Гавкалова Н. Л. Оцінка структури інтелектуального капіталу [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, Ю. В. Василенко // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 16. – С. 197-202. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_16_42.

112. Галаз Л. В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства / Л. В. Галаз // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – №18 (611). – С. 162–169.

113. Галько Л.Р. Формування людського капіталу в інтересах інноваційного розвитку підприємства / Л.Р. Галько // Молодий вчений. – 2014. – № 8 (1). – С. 81–86.

114. Гасенко Е.В. Критерии развития инновационного потенциала персонала наукоемкого предприятия [Електронний ресурс] / Е.В. Гасенко. – С. 44-49. – Режим доступа: <http://journals.tsu.ru/uploads/import/893/files/18-044.pdf>.

115. Гвініашвілі Т. З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах інноваційного розвитку / Т. З. Гвініашвілі // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2018. – Т.23. – Вип. 5(70). – С. 56–60.

116. Герасименко Г. В. Пріоритетні напрями управління персоналом на інноваційно-орієнтованому підприємстві [Електронний ресурс] / Г. В. Герасименко // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; редкол.: С. І. Дем'яненко (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2014. – Вип. 32. – С. 149–162. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/12543?show=full>.

117. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О.О. Гетьман, А.О. Білодід // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 556-561.

118. Гительман Л. Сетевой инкубатор ускоренной подготовки персонала к инновационному лидерству / Л. Гительман, А. Исаев // Инновации. – 2010. – № 9. – С. 52-57.

119. Гідна праця та економічне зростання [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/ukr/st_rozv/metadata/08/08.htm.

120. Гнедич В. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / В. Гнедич. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977> 118

121. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : прийнятий Верховною Радою України 16.01.2003 № 436-IV : за станом на 1 грудня 2020 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

122. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств / Л.О. Гризовська // Економічний аналіз : зб. наук. праць, 2014. – Том 15. – № 3. – С. 12–20.

123. Гринчуцький В. І. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону / В. І. Гринчуцький, С.А. Прохоровська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3 (1). – С. 80–87.

124. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.

125. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

126. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 194–198.

127. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту / В. В. Гурочкіна // Економіка: реалії часу. – 2015. – №5 (21). – С. 51–57.

128. Д'яченко Ю. Ю. Розвиток персоналу промислових підприємств в умовах євроінтеграції: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Д'яченко Юрій Юрійович; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Сєверодонецьк, 2015. – 488 с.

129. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу / Ю.А. Даниленко // Наука та інновації. – 2018. – Т.13. – №3. – С. 15–30.

130. Данілова І. С. Управління трудовими ресурсами в інноваційно орієнтованих підприємствах [Електронний ресурс] / І. С. Данілова, Л. М. Могильна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 16. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.

131. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва / В. М. Данюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2018. – № 1. – С. 36-49. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_4.

132. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / А.М. Дем'яненко // Технології та дизайн. Економіка. – 2015. – № 2 (15). – С.1–11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18.

133. Дериховська В.І. / Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... кенд. екон. наук. : 08.00.04. / Дериховська Вікторія Ігорівна. – Харків, 2013. – 23 с.

134. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

135. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О.А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – Вип. 3 (05). – 2018. – С.23–32.

136. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Дудко Сергій Вікторович; Центральн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький, 2019. – 298 с.

137. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії – 2016. – Вип. 2 (02). – С. 78–83.

138. Єпіфанова І. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу / І.Ю. Єпіфанова, Д. О. Гладка // Економіка і суспільство. – 2018. – №14. – С. 354–360.

139. Жиленко А.Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві / А.Ю. Жиленко, А.Л. Бикова // Молодий вчений. – 2018. – № 11 (63). – С. 418–420.

140. Заїка С. О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств / С.О. Заїка // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2015. – Т.20. – Вип. 6. – С. 94–97.

141. Заклади вищої освіти [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. Освіта. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html.

142. Заклекта О. С. Чинники та показники ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу підприємств / О. С. Заклекта // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2007. – Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : у 2 т. – Т. 1, ч. I. – С. 280–286.

143. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [за заг. ред. М.С. Татаревської]. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.

144. Згалат-Лозинська Л.О. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. О. Згалат-Лозинська, Н. В. Головач // Інноваційна економіка. – 2018. – № 9-10. – С. 69-73. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_9-10_11.

145. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Зеркаль // Економіка промисловості. – 2011. – № 2-3. – С. 229-234. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_2-3_36.

146. Зленко А.М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці / А.М. Зленко, Д.А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 24/1. – С. 34-38.

147. Індекс ведення бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/en/rankings>.

148. Інноваційні парки: досвід України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.ua/uk/innovatsijni-parki-dosvid-ukrajini-ta-svitu>.

149. Інформація щодо ситуації на ринку праці та діяльності державної служби зайнятості: аналітична записка [Електронний ресурс] / Державна служба зайнятості. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>.

150. Кагляк О. В. Системний підхід до розвитку людських ресурсів на підприємствах / О.В. Кагляк // Економіка. – 2015. – Вип. 27. – С. 83-91.

151. Калинівський машинобудівний завод. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kmbp.com.ua/>.

152. Калініна С. П. Передумови конкуренції за людський потенціал: молодіжний сегмент міжнародного ринку праці / С. П. Калініна, Л. П. Давидюк // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – Вип. 33. – С. 174–179.

153. Кальніцька М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства / М. О. Кальніцька // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015. – Вип. 5. – С. 60–70.

154. Каменська О. О. Концепція управління людським капіталом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / О. О. Каменська // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 3 (45). – С. 225–229.

155. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

156. Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І.Н. Карпунь. – С. 529-533. – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/node/801>.

157. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : монография / М.Е. Касс; Нижегород. гос. архитектур.- строит. ун-т – Н.Новгород: ННГАСУ, 2011. – 159 с.

158. Касьян З. Е. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств легкої промисловості / З. Е. Касьян // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2012. – № 2. – С. 168–172.

159. Квасницька Р. С. Сучасні реалії, проблеми та напрями активізації інвестиційної діяльності промислових підприємств України / Р. С. Квасницька, М. В. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – Вип. 3(08). – 2018. – С. 54-58.

160. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

161. Кількість вакансій, кількість осіб, що шукали роботу та кількість працевлаштованих, за видами економічної діяльності за 2020 рік [Електронний ресурс] / Державний центр зайнятості. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/69>.

162. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А.О. Климчук, І.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – Режим доступу : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf.

163. Кобелєв В. М. Інноваційна діяльність промислового підприємства / В. М. Кобелєв, К. О. Василюк // Вісник НТУ «ХПІ». – 2018. – №47 (1323). – С. 67–72.

164. Коломеец Н.В. Компетентностный подход в обучении и развитии персонала [Электронный ресурс] / Н.В. Коломеец // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2017. – №4. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-obuchenii-i-razviti-i-personala>.

165. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Колосок, А. Алістаєва // Схід. – 2009. – № 9 (100). – С. 8-12. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21226/02-Kolosok.pdf?sequence=1>

166. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. :КНЕУ, 2011. – 397 с.

167. Колот А. Цінності трудового життя та гідна праця: філософія взаємодії і розвитку / А. Колот, О. Герасименко // Україна: аспекти праці. – 2016. – №1–2. – С. 3–12.

168. Конфигурация проблем управления развитием малого и среднего предпринимательства: монография / Челябинский филиал Финуниверситета. – Челябинск, 2015. – 215 с.

169. Копець Г.Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств / Г. Р. Копець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 720 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 30–37.

170. Копитко М.І. Механізм управління безпековою діяльністю інноваційно-активного підприємства: сутність і структура [Електронний ресурс] / М.І. Копитко, Ю.І. Ільків. С. – 119-129. – Режим доступу: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3251/1/24.pdf>.

171. Коптева К.В. Профессиональное обучение как основа развития организации / К.В. Коптева, О.А. Бакшеева // Основы экономики, управления и права. – №5 (11). – С. 78 –81.

172. Коткова Н.С. Концептуальний підхід до формування системи показників інноваційно-активного промислового підприємства / Н. С. Коткова // Економіка та підприємництво : [зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / відп. ред. С. І. Дем'яненко]. – К. : КНЕУ, 2008. – Вип. 20.1. – С. 126-139.

173. Красилівський агрегатний завод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kaz.km.ua/en/>.

174. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

175. Кривицька Н. Ю. Мотивація співробітників наукомістких підприємств до підвищення кваліфікації / Н. Ю. Кривицька, М. С. Пімжина // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – Вип. 2(02). – С. 191–194.

176. Кузнєцова Н.Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки / Н.Б. Кузнєцова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 115 – 121.

177. Кузьменко О.М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект / О. М. Кузьменко // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_46.

178. Кулькова И. А. Эффективность функционирования системы развития персонала в высокотехнологичных компаниях / И.А. Кулькова, С. В. Сокерина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2017. – № 12(158). – С. 67–71.

179. Кучинський В. А. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства / В. А. Кучинський, О. М. Гуцан, Д. Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки: зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2019. – № 24. – С. 110-116.

180. Лазаренко Ю.О. Інноваційна активність підприємства як економічна категорія [Електронний ресурс] / Ю.О. Лазаренко. – С. 40-48. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/1042>.

181. Лазоник У. Теория Инновационного предприятия / У. Лазоник // Экономический вестник. – 2006. – Т. 4. – №3. – С. 7–32.

182. Лазоренко Л. В. Особливості розвитку персоналу підприємств в галузі зв'язку [Електронний ресурс] / Л. В. Лазоренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 3. – С. 62–68. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_3_11.

183. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Л.В. Лазоренко. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf.

184. Ландіна Т.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи [Електронний ресурс] / Т.В.

Ландіна, О.І. Бала. – 2008. – С. 258-265. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/37_6.pdf.

185. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві / А.О. Левченко. – 2005. – С. 156–163. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3228/1/26.pdf>.

186. Логунова И.В. Формирование инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами организации / И.В. Логунова. ЭКОНОМИНФО. – 2018. – Т.15. – № 1. – С. 32-36.

187. Лопухова К.О. Тенденції та перспективи розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Харківської області / К.О. Лопухова. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/50583200.pdf>.

188. Лугова В. М. Забезпечення розвитку персоналу засобами самоменеджменту [Електронний ресурс] / В. М. Лугова, І. В. Литовченко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Харків, 29-30 бер. 2018 р. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19024>.

189. Мажник Н.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Н.А. Мажник, Д.А. Костін. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-103_107.pdf.

190. Макашева Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы / Н.П. Макашева, О.А. Нестерова // Вестник Том. гос. ун-та. – 2011. – №345. – С. 153–157.

191. Макиавелли Н. Государь (сборник). – Киев : Киевский дом книги, 2019. – 176 с.

192. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова // Ефективна економіка. –

2010. – № 9. – Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>.

193. Маркова Н.С. Розвиток персоналу : навч. посіб. / Н.С. Маркова – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

194. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова // БізнесІнформ. – 2012. – № 6. – С. 200–202.

195. Мартиненко І.О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / І. О. Мартиненко, І. В. Чумаченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 4. – С. 16–27. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_4_4.

196. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки / М. В Мартиненко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2018. – С. 37–46.

197. Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року [Електронний ресурс] / ДП «Укрпромзовнішекспертиза». – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f168fec7-9677-4ef1-9863-89b3cfa562ad&title=MashinobudivnaGaluzVUkraini-PotentsialTaMozhливostiDliaRozshirenniaEksportuNaPeriodDo2021-Roku-analitichniiZvit-&isSpecial=true>.

198. Мельникова К.В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства / К.В. Мельникова // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2014. – № 4. – С. 262–265.

199. Мельниченко О. І. Ідентифікація стейкхолдерів організаційних проектів у сфері обслуговування літаків / О. І. Мельниченко, Д. Ф. Серєда Гуаман // Науково-технічний збірник «Вісник Національного транспортного

університету». Серія Технічні науки. – 2019. – Вип. 1(43). – С.100-115.

200. Меркушева А.А. Инновационный потенциал персонала предприятия как объект исследования / А.А. Меркушева. // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2016. – № 3. – С. 230–237.

201. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій [Електронний ресурс]: наказ Міністерства праці та соціальної політики України №23 від 29.01.2003. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text>.

202. Михайляк Г. В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств / Г. В. Михайляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Видавництво Львівської політехніки. – №727. – 2012. – С. 94–101.

203. Мосін О.О. Управління інноваційним потенціалом підприємства важкого машинобудування : автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Мосін Олександр Олександрович; Дніпропетровськ, 2015. – 21 с.

204. Мусаева А. З. Система развития персонала организации / А. З. Мусаева, О. М. Багомедов, С. Ш. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2018. – №4. – С. 42–53.

205. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємства / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №3. – С. 251–263.

206. Наукова та інноваційна діяльність України: статист. зб. / Відповід. за випуск М. С. Кузнєцова. – Київ : Державна служба статистики України, 2019. – 107 с.

207. Наукові установи України : довідник [Електронний ресурс] / упоряд. Д. В. Чеберкус, С. М. Мельник, Б. М. Олексюк, Т. К. Кваша,

С. В. Карпенко, В. М. Земцева. – Київ : УкрІНТЕІ, 2013. – Режим доступу: kniga_dovitnik_nauk_ustanovi_pat2_10.indd.

208. НДЧ інформує Технополіс починає діяти [Електронний ресурс] / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». – Режим доступу: <https://kpi.ua/528-6>.

209. Невская Л. В. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий / Л. В. Невская, И. А. Эсаулова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2013. – № 21. – С. 72–76.

210. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Нижник, О. А. Харун : Монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1432/1/index.pdf>.

211. Никитин Ю. А. Компетентностный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации / Ю. А. Никитин, В. Г. Рукас-Пасичнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 12. – С. 48 – 56.

212. Николаев А. С. Технология нововведений: учебно-методическое пособие / А. С. Николаев. – СПб: Университет ИТМО, 2018. – 116 с.

213. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : [монографія] / С. С. Нісфоян. – Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2020. – 268 с.

214. Новатор. Державне підприємство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.novator-tm.com/>.

215. Новиков А. О. Инновационная система предприятия: состояние и перспективы развития / А. О. Новиков, А. В. Бабкин. // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2008. – № 4. – С. 208-218.

216. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства [Електронний ресурс] /

М. І. Овчаренко, С. В. Червякова. – Режим доступу:
https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_130_141.pdf.

218. Олійник О.С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Олійник О.С.; Подільський державний аграрно-технічний університет. – Кам'янець-Подільський, 2016. – 354 с.

219. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. Островерхов. – Режим доступу:
<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/137>.

220. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації / І.В. Партика // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Т. 31. – № 3. – С.190–194.

221. Партика І. В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 8(4). – С. 74–77. – Режим доступу:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8\(4\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(4)_19).

222. Партика І.В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах [Електронний ресурс] / І. В. Партика // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 8 – С. 559-561. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua>.

223. Петрова Л. С. Особливості моніторингу та контролювання розвитку інноваційно-активного промислового підприємства / Л. С. Петрова, А. С. Дашковский // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. – № 4. – С. 57–62.

224. Петрович Й. М. Концептуальні підходи до розвитку персоналу організації / Й. М. Петрович, Р. О. Винничук // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 3–4(2). – С. 27–30.

225. Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 248–254.

226. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі [Електронний ресурс] / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 323–327. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47.

227. Побоченко Л. М. Вплив інноваційного середовища на конкурентоспроможність економіки України / Л. М. Побоченко // Стратегія розвитку України. – 2019. – №2. – С. 73–80.

228. Полінкевич О. Критерії розмежування понять «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємства» в новій економіці / О. Полінкевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – №4. – С. 31–36.

229. Положення про професійне навчання працівників на виробництві [Електронний ресурс]: наказ Міністерства праці та соціальної політики України №127/151 від 26.03.2001. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>.

230. Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління / С. А. Попель // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 1. – С. 237–41. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_53.

231. ПрАТ «Барський машзавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://barmash.pat.ua/>

232. ПрАТ «Могилів-Подільський машзавод». – Режим доступу: http://www.14313398.pat.ua/files/builders/1726/emitents/727/reports_year/2019/form_full.pdf.

233. Праця України у 2019 році : стат. збірник / Відп. за випуск І.В. Сеник. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2020. – 267 с.

234. Притула В.І. Управління персоналом підприємства з позиції системного підходу [Електронний ресурс] / В.І. Притула. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/237.pdf>.

235. Про авторське право і суміжні права [Електронний ресурс]: Закон України №3792-ХІІ від 23.12.1993. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>.

236. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556–VII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

237. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій [Електронний ресурс] : Закон України від 14.09.2006 №143-V. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>.

238. Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав [Електронний ресурс] : Закон України від 15.05.2018 №2415-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2415-19#Text>.

239. Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій [Електронний ресурс] : Закон України від 9.04.2004 №1676-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1676-15#Text>.

240. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 18.09.1991 №1560-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

241. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 4.07.2002 № 40-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

242. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України [Електронний ресурс] : Постанова Верховної Ради України від 13.07.1999 №916-XIV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>.

243. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 26.12.2015. №848-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

244. Про наукову та науково-технічну експертизу [Електронний ресурс] : Закон України від 10.02.1995, №51/95-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

245. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 5.09.2017 в редакції від 01.01.2021 № 2145-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/print>.

246. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі [Електронний ресурс] : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>.

247. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг [Електронний ресурс]: Закон України від 15.12.1993 №3689-XII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>.

248. Про підприємство [Електронний ресурс] / Електрон-Карат. – Режим доступу: http://carat.electron.ua/about_plant/.

249. Про повну загальну середню освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.

250. Про правову охорону географічних зазначень [Електронний ресурс]: Закон України від 16.06.1999 №752-XIV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-14#Text>.

251. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 16.01.2003 № 433-IV (втратив чинність). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15#Text>.

252. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс]: Закон України в редакції від 27.12.2019 №4312-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.

253. Про професійну (професійно-технічну) освіту [Електронний ресурс]: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>.

254. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків [Електронний ресурс] : Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>.

255. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.06.2009. №680-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-р#Text>.

256. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету міністрів України від 10.07.2019 №526-2019 р.. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.

257. Продан І.О. Інноваційний розвиток в системі управління персоналом підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Продан Ірина Олегівна; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль. – 2014. – 191 с.

258. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.О. Продан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 776. – С. 61-66.
- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_12.

259. Проект інноваційного кодексу України як новий етап розвитку нормоутворення в інноваційній сфері [Електронний ресурс] : Матеріали науково-практичної конференції м. Харків, 14 вересня 2011 р.; Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку Національної академії правових наук України. / редкол.: С.М. Прилипко, Ю.Є. Атаманова, Д.В. Задихайло. – Х. : «ФІНН», 2011. – 381 с.

260. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ПІТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

261. Процак К. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К. В. Процак, О. П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 272–276.

262. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е. Э. Лалаян; под ред. Е. А. Климова. – М. : ЮПИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.

263. Робоча сила України 2019: статист. зб. [Електронний ресурс]. – Київ : Державна служба статистики України, 2020. – 194 с. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_r_s_2019.pdf.

264. Розвиток [Електронний ресурс] / Словник української мови: в 11 томах. – Том 8. – Київ, 1977. – Стор. 631. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/rozvytok/>.

265. Роздольская И. В. Исследование сформированности инновационной компетентности как эффективного инструмента системы менеджмента персонала / И. В. Роздольская, И. С. Болотов, С. А. Абальмасова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – Вып. 8 (60). – С. 64–71.

266. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [Электронный ресурс] : перев. с англ., 2-е изд. – М. : ОЭСР, 2010. – 107 с. – Режим доступа: https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf.

267. Рыболовлева О. А. Профессиональное развитие персонала организации – компетентностный подход [Электронный ресурс] / О. А. Рыболовлева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №3-1. – С. 114–116. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-personala-organizatsii-kompetentnostnyy-podhod>.

268. Савіна С. С. Формування механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Савіна Світлана; Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2016. – 286 с.

269. Сайт пошуку роботи work.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/>.

270. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу [Електронний ресурс] / В. В. Самойленко // Ефективна економіка. – 2019. – Вип. 35. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf.

271. Семенова Л. Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві / Л. Ю. Семенова, А. В. Заболотня // Молодий вчений. – 2017. – № 10. – С. 1041–1044. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_236.

272. Семикіна М. В. Аналіз перешкод у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств в умовах глобальних змін [Електронний ресурс] / М. В. Семикіна, А. Д. Федунець // Економіка і управління. – 2014. – №1. – С. 8–16. – Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3749/1/analiz%20pereshkodu.pdf>.

273. Сенічкіна О.Е. Сутність та зміст активізації інноваційної праці працівників підприємства / О. Е. Сенічкіна // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. – № 53. – С. 129-138. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_53_27.

274. Середня заробітна плата по Хмельницькій області за останні роки [Електронний ресурс] / Мінфін. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/hmelnickiy/>.

275. Синякова К.М. Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / К.М. Синякова // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/71.pdf.

276. Скриньковський Р.М. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства / Р. М. Скриньковський, Г. Павловські, Н. Костюк, О. О. Коропецький // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 250–257.

277. Снисаренко И. М. Саморазвитие сотрудников как метод развития персонала / И. М. Снисаренко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – Вип. 6. – С. 414–426.

278. Соболева Т.О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу організації / Т.О. Соболева. – 2007. – С. 573 – 578. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34154/1/119_573-578.pdf.

279. Сокерина С. В. Формирование активной инновационной деятельности персонала предприятия / С.В. Сокерина // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 96-100.

280. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2003.

281. Стадник В. В. Чинник гетерогенності персоналу в нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства /

В. В. Стадник, Л. О. Гризовська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 197–204.

282. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша та ін. – К. : УкрІНТЕІ, 2019. – 80 с.

283. Стеклова О. Е. Организационная культура. / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007.

284. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки [Електронний ресурс]: Рішення обласної ради від 20 грудня 2019 року № 49-29/2019. – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf>.

285. Стрільчук Р. М. Стратегічні можливості та пріоритети інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Р. М. Стрільчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5. – Ч. 3. – С. 68–72.

286. Тарасюк Г. М. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства / Г. М. Тарасюк, Л. І. Фурсова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №6, Т.3. – С. 209–2013.

287. Твердушка Т. Б. Діагностика об'єктів інноваційної праці як інструмент підвищення інноваційної активності персоналу / Т. Б. Твердушка // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 358–362.

288. Технологічні парки [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/tehnologichni-parki>.

289. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1 (35). – С. 194–197.

290. Токмакова І. В. Управління розвитком компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту / І. В. Токмакова // Науковий огляд. – 2015. – Том 4. – № 4 (14). – С. 56–63.

291. Україна в рейтингах конкурентоспроможності у 2018 році / Рада конкурентоспроможності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://compete.org.ua/ukraina-v-reytingakh-konkurentosprom>.

292. Українська інтегрована система трансферу технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://untt.com.ua>.

293. Укрелектроапарат. – Режим доступу: <http://uea.com.ua>.

294. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу [Електронний ресурс] / В. В. Ушкальов // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – №23. – Режим доступу до статті: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018>.

295. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л. І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 122–135.

296. Фірсова С. М. Основні елементи інноваційного потенціалу / С. М. Фірсова, С. В. Чеботар // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3 (25). – С. 202–207.

297. Хитра О. В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом [Електронний ресурс] / О. В. Хитра // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 23. – С. 155–162. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_23_32.

298. Хорев А. И. Теоретические и практические аспекты исследования потенциала сбалансированного развития инновационно-активных организаций / А. И. Хорев, В. Б. Артеменко // Вестник ВГУИТ. – 2014. – № 2. – С. 164–171.

299. Хорев А.И. Управление кадровой безопасностью организации [Электронный ресурс] / А.И. Хорев, Е.В. Горковенко, И.В. Платонова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №11-1. – Режим доступа: https://publikacia.net/archive/uploads/pages/2014_11_1/49.pdf.

300. Цимбалюк С.О. Організаційне забезпечення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / С.О. Цимбалюк // Проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 82–85.

301. Цілі сталого розвитку [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

302. Червінська Л.П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін / Л.П. Червінська. – 2012. – С. 60-67. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715291.pdf>.

303. Червінська Т. М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2015. – № 1. – С. 135–140.

304. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства / О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №6, Т. 2. – С. 85–90.

305. Чумаченко О. Компаративний аналіз моделей оцінки ефективності розвитку персоналу / О. Чумаченко, С. Фільчак // Схід. – 2012. – № 1 (115). – С. 122-126.

306. Шабан К. С. Класифікація інновацій підприємств, що входять до міжорганізаційних об'єднань / К. С. Шабан, О. В. Зозульов // Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2016. – №13. – С. 493–500.

307. Шестер І. В. Формування персоналу інноваційного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Шестер Ірина Вадимівна; Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2016 – 21 с.

308. Шипуліна Ю. С. Засади комплексного механізму формування інноваційно сприятливого середовища на підприємстві / Ю. С. Шипуліна,

Н. С. Ілляшенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6. – Ч. 3. С. 229–233.

309. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2 – С. 132–138.

310. Шипуліна Ю. С. Оптимізація рівня інноваційної культури підприємства з позицій забезпечення його економічної безпеки / Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №2. – С. 159–169.

311. Штока Є. Т. Формування культури саморозвитку персоналу організації / Є. Т. Штока // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. – Вип. 13. – Ч. 2. – С 107–110.

312. Шурыгина Т.Ю. Методы обучения как главная составляющая системы развития персонала / Т.Ю. Шурыгина, И.В. Барыло // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – №2. – С. 47-51.

313. Шутяк Ю. В. Формування єдиної ідеології підприємства як необхідного елементу системи безпеки. Соціально-економічні аспекти промислової політики. Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство: Сб. науч. пр. В 3 т. – Т.3 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; Редкол.: Амоша А.І. (відпов. ред.) та інші. Донецьк, 2006. – 406 с. – С. 387–392.

314. Эсаулова И. А. Управление инновационным потенциалом персонала: поведенческий подход / И. А. Эсаулова // Управленец. – 2015. – №4 (56). – С. 68–74.

315. Эсаулова И.А. Потенциал системы развития персонала высокотехнологичного предприятия: концептуальный подход / И.А. Эсаулова, С.В. Сокерина // АНИ: экономика и управление. – 2016. Т. 5. – № 2(15). –С. 244–248.

316. Яненко І. Г. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. Науковий огляд [Електронний ресурс] / І. Г. Яненко, Н. П. Бабкова-Пилипенко. – 2015. – Том 4. – №14. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/217450122.pdf>.

317. Янченко Е. В. Профессиональное развитие работника: формирование методики оценки / Е. В. Янченко, Ю. О. Иванова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 101–107.

318. Babchynska O. Self-development as a method of development of enterprise employees / O. Babchynska // Proceedings of the International Center for Research Education & Training. The Baltic Scientific Journals. – 2020. – Vol. 10. – Iss. 03. – С. 53–56.

319. Babchinska O.I. Improvement of managerial work through personal management in business environment / O. Babchinska, V. Sokolovska / Sozio-Ökonomische problem der management: theorie und praxis. Collective monographie / Deutschland: Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, 2016. – С. 5–13.

320. Blok V. The emerging concept of responsible innovation. Three reasons why it is questionable and calls for a radical transformation of the concept of innovation / V. Blok, P. Lemmens // Responsible innovations: Concepts, approaches and applications : Monograph / Koops BJ., Oosterlaken I., Romijn H., Swierstra T., van den Hoven J. (eds). – Cham : Springer, 2015. – pp. 19–35.

321. Burke W. W. A causal model of organizational performance and change / W. W. Burke, G. H. Litwin // Journal of Management. – 1992. – Vol 18, No 3. – С. 523–545.

322. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology [Electronic Resource] / H.W. Chesbrough. – Boston, Massachusetts : Harward Business School Press, 2006. – Access Mode: <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>.

323. Countries. Rankings on GTCI overall and by pillar [Electronic Resource] / 2020 Global Talent Competitiveness Index. – Access Mode : <https://gtcistudy.com/the-gtci-index/#gtci-rankings-table>.

324. Culture [Electronic Resource] / American Heritage Dictionary. – Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2020. – Access Mode: <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=culture>.

325. Culture [Electronic Resource] / The Oxford Learners Dictionary. – 2020. – URL : https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/culture_1?q=culture.

326. Das KOFA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. – URL: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/nachwuchskraefte-ausbilden/duale-berufsausbildung>.

327. Denison. Organizational Culture Surveys. – URL : <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>.

328. Dent E. B. Challenging «Resistance to Change» [Electronic Resource] / E. B. Dent, S. Galloway Goldberg // The Journal of Applied Behavioural Sciences. – 1999. – Vol. 35, Iss. 1. – pp. 25–41.

329. Edison H. Towards innovation measurement in the software industry / H. Edison, N. bin Ali, R. Torkar // Journal of Systems and Software. – 2013. – V. 86, Iss. 5. – pp. 1390–1407.

330. Gaskell C. The nine types of employees – and how to motivate them [Electronic Resource] / C. Gaskell // The Guardian. – 2016. – May. Access mode : <https://www.theguardian.com/careers/2016/may/17/the-nine-types-of-employees-and-how-to-motivate-them>.

331. Glaser S. R. Measuring and interpreting organizational culture / S. R. Glaser, S. Zamanou, K. Hacker // Management Communication Quarterly. – 1987. – № 1(2). – pp. 173–198.

332. Global Innovation Index [Electronic Resource] / Cornell University, INSEAD, and WIPO. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva, 2020. – URL: <https://www.globalinnovationindex.org/home>.

333. Hogan S. J. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model / S. J. Hogan, L. V. Coote // Journal of Business Research. – 2013. – Vol. 67. – pp. 1609–1621.

334. Innovation [Electronic Resource] / Dictionnaire de français Larousse [Electronic Resource]. – URL: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196>.

335. Innovation [Electronic Resource] / Merriam-Webster. – URL: [merriam-webster.com/dictionary/innovation](https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation).

336. Interest [Electronic Resource] / the Oxford Advanced Learner's Dictionary. – URL: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/interest_1.

337. Kabigting J. The Denison Organizational Culture Survey (DOCS): A Culture Measurement Critique [Electronic Resource] / Jun Kabigting, L. Loures, D. Brooks. – URL: https://www.researchgate.net/publication/344831516_The_Denison_Organizational_Culture_Survey_DOCS_A_Culture_Measurement_Critique?channel=doi&linkId=5f928e5b299bf1b53e3d9187&showFulltext=true

338. Kotter J. P. Corporate Culture and Performance / J. P. Kotter, J. L. Heskett. – New York : The Free Press, 2011. – 224 p.

339. Kriegesmann B. Creative errors and heroic failures: capturing their innovative potential [Electronic Resource] / B. Kriegesmann, T. Kley, M. G. Schwering. – 2005. – V. 26, Iss.3. – pp. 57–64. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756660510597119/full/html>.

340. Lawler E. E. The effect of performance on job satisfaction / E. E. Lawler, L. W. Porter // Industrial Relations: A Journal of Economy and Society. 1967. – Vol. 7, Iss. 1. – pp. 20–28.

341. Lazonick W. Who Needs a Theory of Innovative Enterprise? [Electronic Resource] / W. Lazonick. – University of Massachusetts Lowell The Academic-Industry Research Network, 2012. – URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.3163&rep=rep1&type=pdf>.

342. Marris R. The Corporate Economy: Growth, Competition, and Innovative Potential [Electronic Resource] / R. Marris, A. Wood. – Springer. – 1971. – 454 p. – URL: <https://www.springer.com/de/book/9781349011124> 342.

343. Maslow A. H. A theory of human motivation [Electronic Resource] / A. H. Maslow // Psychological Review. –1943. – No. 50(4). – pp. 370–396. – URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

344. McClelland D. C. Human Motivation / D. C. McClelland. – Cambridge : Cambridge University Press, 1987 – 663 p.

345. Meško Štok Z. Elements of organizational culture leading to business excellence / Z. Meško Štok, M. Markič, A. Bertonec, M. Meško // Zb. rad. Ekon. fak. Rij. – 2010. – Vol. 28 – sv. 2 – C. 303–318.

346. Motive [Electronic Resource] / The Oxford Advanced Learner's Dictionary. – URL: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/motive_1.

347. Müller-Prothmann T. Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse [Electronic Resource] / T. Müller-Prothmann, N. Dörr Carl Hanser Verlag, München. – 2014. – URL: https://files.hanser.de/Files/Article/ARTK_LPR_9783446439313_0001.pdf .

348. O'Reilly C. A. People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit / C. A. O'Reilly, J. A. Chatman, D. F. Caldwell // Academy of Management Journal. – 1991. – № 34(3). – pp. 487–516.

349. Persico D. Adapting the technology acceptance model to evaluate the innovative potential of e-learning systems [Electronic Resource] / D. Persico, S. Manca, F. Pozzi // Computers in Human Behavior. – 2014. – V.30. – pp. 614–

622.

–

URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563213002847>.

350. Schein E. H. Organizational culture / E. H. Schein // American Psychologist. – 1990. – Vol. 45, No. 2. – pp. 109–119.

351. Shutyak Y. Open innovation practice: A case study of university spin-offs [Electronic Resource] / Y. Shutyak // Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI). – 2016. – Vol. 12, Iss. 1. – pp. 75–90. – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Open-Innovation-Practice%3A-A-Case-Study-of-Spin-Offs-Shutyak/debc95851d14288d60cb3db03e493aaf7f9c9134>.

352. The Global Talent Competitiveness Index 2019 : Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness [Electronic Resource] / B. Lanvin and F. Monteiro (eds). – Fontainebleau, France : INSEAD. – URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf>.

353. Turning Europe into a true Innovation Union [Electronic Resource] : Memo10/473 of the European Commission. – Brussels, 06/10/2010. – URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_10_473.

354. Unal C. Designing Open Innovation based product development process for SMEs using mobile technologies / C. Unal, V. Tecim // EBEE Conference proceedings «The economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World». – 2016. – Vol. 2017. – pp. 307–318.

355. USAID відкриває в Україні бізнес-інкубатори для підтримки технологічних стартапів [Електронний ресурс] / УНІАН Інформаційне агентство. 02.04.2019. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/finance/10502679-usaid-vidkrivaye-v-ukrajini-biznes-inkubatori-dlya-pidtrimki-tehnologichnih-startapiv.html>.

356. Workplace innovation [Electronic Resource] / European Commission. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Industry. Industrial Policy. Innovation. – URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation_en .

ДОДАТКИ



У К Р А Ї Н А
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ

Майдан Незалежності, Будинок рад, м. Хмельницький, 29005
тел/факс (0382) 765987, E-mail: 43578048@mail.gov.ua Код згідно з ЄДРПОУ 43578048

N 594 від 09.10.2020р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства»
здобувача наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни

Нині персонал стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування кожного підприємства, тому його розвиток є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Система управління розвитком персоналу підприємства є сукупністю методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами.

Автором дисертаційної роботи науково обґрунтовано, що мотивування та стимулювання персоналу є ключем до успіху інноваційно-активного підприємства. Базуючись на пропозиціях теорії мотивації та результатах вивчення діяльності машинобудівних підприємств України, запропонований науково-методичний підхід до матеріального стимулювання персоналу підприємства, що враховує ряд важелів впливу на інноваційну поведінку працівника.

Сформовані пропозиції, за результатами дисертаційного дослідження Бабчинської О.І., та їх практичне застосування сприятимуть інноваційному розвитку і рекомендовані управлінням інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації для практичного використання підприємствами області.

Проведення апробації результатів дисертаційного дослідження, свідчать про їх ефективність і доцільність використання в діяльності промислових підприємств.

Начальник управління



Василь ОСТАПЧУК



ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА РАДА
ВІДДІЛ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ МІСТА

вул. Гагаріна, 3, м. Хмельницький. 2900 тел.:(0382) 76-42-04,76-42-27,
 e-mail: vvk@khm.gov.ua. код ЄДРПОУ 40582376

від 21.08.2020 № 295

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства»
 Бабчинської Олени Іванівни,
 поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю
 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
 (за видами економічної діяльності)

В сучасних умовах запорукою успіху є здатність суб'єкта господарювання швидко пристосовуватись до змін завдяки високим адаптивним якостям свого персоналу. Персонал, який швидко засвоює нові знання, постійно розвивається, є передумовою інноваційного розвитку підприємства. Для підприємств, які обрали стратегію інноваційного розвитку, роль і значення професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу стає ще більш актуальними.

В умовах сучасних ринкових трансформацій, особливої уваги заслуговує розроблена авторкою у дисертаційній роботі структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств, із визначенням мети та завдань, ресурсів, функцій та етапів процесу розвитку персоналу. Визначено перелік заходів необхідних для забезпечення формування та функціонування системи управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств.

Сформовані пропозиції, за результатами дисертаційної роботи Бабчинської О.І. та їх практичне застосування, шляхом запровадження теоретико – методологічних основ і прикладних рекомендацій щодо побудови, впровадження та реалізації системи управління розвитком персоналу. Сприятимуть конкурентному розвитку промислових підприємств.

Проведена апробація результатів дисертаційної роботи Бабчинської О.І. свідчить про ефективність та доцільність їх використання в практиці підприємств.

Завідувач відділу планування
 діяльності та стратегічного
 розвитку підприємств міста

Е.Ю.Тришневський



ХМЕЛЬНИЦЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

KHMELNITSKY CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Україна, 29001, м. Хмельницький, вул. Подільська, 109/1
тел./факс +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
http://tppua.org

109/1, Podilska Str., Khmelnytsky, 29001, Ukraine
tel./fax +38(0382)78-53-69, 78-53-79, 78-53-62
tpp-ua@i.ua

Вих. № 153
Від 29.10.2020р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
здобувачки наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни

Дисертаційна робота Бабчинської Олени Іванівни висвітлює ряд актуальних питань, які стосуються процесу управління розвитком персоналу промислових підприємств. У роботі представлено систематизовані теоретичні та науково-практичні підходи, які спрямовані на вирішення проблем формування ефективної системи управління розвитком персоналу.

Результати наукового дослідження Бабчинської Олени Іванівни рекомендовані для практичного використання Хмельницькою торгово-промисловою палатою.

Впровадження компетентнісного підходу використовувати до управління розвитком персоналу активізує вирішення оперативних кадрових проблем до завдань вищого стратегічного рівня, які виходять за межі кадрового менеджменту. Запропонована дисертанткою система індикаторів, які акумулюються в результаті здійснення аналізу та оцінки з врахуванням пропозиції у якості об'єкта розглядати не лише процес розвитку персоналу, а систему управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, що дозволяє розраховувати не лише результати інноваційної діяльності окремих працівників, а й показники, що характеризують результативність прийнятих управлінських рішень та інноваційну активність підприємств.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01.

Президент Хмельницької ТПП, Наталія Белякова





НАЦІОНАЛЬНА СЛУЖБА ПОСЕРЕДНИЦТВА І ПРИМИРЕННЯ ВІДДІЛЕННЯ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

вул. Соборна, 75
м. Хмельницький, 29005

E-mail: kmnspp@ukr.net

тел./факс. (0382) 65-67-50
тел. (067) 15-77-247

N 401 29.09.2020

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
здобувачки наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни

Теоретична і практична значущість дослідження полягає в розширенні наукових положень про управління розвитком персоналу підприємства на основі інноваційної складової. Результати дослідження системи управління розвитком персоналу підприємства, які містяться у дисертаційній роботі Бабчинської Олени Іванівни, є надзвичайно актуальними для забезпечення конкурентоздатності промислових підприємств.

Дисертанткою удосконалено науково-методичний підхід до впровадження нових елементів в систему розвитку персоналу підприємства, що на відміну від існуючих, разом з впровадженням нових аспектів до навчання і обміну знаннями також передбачає обов'язкове прищеплення персоналу інноваційної культури, а також систему заходів, спрямованих на забезпечення можливостей для інноваційної діяльності персоналу.

Результати дисертаційної роботи Бабчинської О.І. були використані Відділенням Національної служби посередництва і примирення у Хмельницькій області при аналізі промислових підприємств Хмельниччини.

Довідка надана для подання у спеціалізовану вчену раду по захисту дисертацій.

Начальник відділення



Сніжана ПАЮК



УКРАЇНА

**ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА
ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, тел. (0432) 66-14-38, факс (0432) 53-09-59
<http://www.vin.gov.ua> E-mail: ums@vin.gov.ua

15.09.2020 № 861/01
на № _____ від _____

Спеціалізованій Вченій раді
за місцем захисту дисертації
Бабчинської О.І.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства» здобувача наукового ступеня доктора економічних наук Бабчинської Олени Іванівни

Сучасні умови функціонування компаній призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Все більш актуальним стає управління розвитком персоналу підприємства, що зорієнтовано на оптимізацію процесу управління та на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В обґрунтованій дисертантом Бабчинською О.І. структурнологічній моделі системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, що включає керуючу, керовану, цільову, забезпечуючу та функціональну підсистеми і ґрунтується на принципах, методах, функціях, важелях, які в процесі взаємодії дозволяють досягти відповідності якісних характеристик персоналу його стратегічним та поточним цілям.

Запропоновано компетентнісний підхід використовувати як один із методів управління розвитком персоналу. Очевидною відмінністю

вирішення оперативних кадрових проблем до завдань вищого стратегічного рівня, які виходять за межі кадрового менеджменту. Специфічні риси праці у сфері інноваційної діяльності й особливо її творчий характер, складність, високий рівень новизни визначають вимоги до компетенцій працівників інноваційно-активних та інноваційно орієнтованих підприємств. Його необхідно використовувати у формуванні інформаційно-методичного забезпечення управління розвитком персоналу, діагностиці рівня розвитку персоналу промислового підприємства, розробці і впровадженні заходів та оцінці їх ефективності.

Використання запропонованих у дисертаційній роботі Бабчинської О.І. теоретичних і науково - практичних положень щодо управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств сприятиме обґрунтованому вибору стратегічних напрямів діяльності промислових підприємств Вінницької області.

Вважаємо, що теоретичні та науково - методичні положення та практичні рекомендації сформовані Бабчинською О.І. у дисертаційній роботі, мають наукову, практичну цінність та можуть застосовуватись машинобудівними підприємствами із врахуванням специфіки їх діяльності, а також регіональними органами управління.

Директор Департаменту



Володимир МЕРЕЖКО



KALINOVSKIY
MACHINE BUILDING PLANT

e-mail: sekretar@kmbp.com.ua, zbut@kmbp.com.ua; tel/fax +380 4333 22787, 21382

ПрАТ «Калинівський машзавод»
22400, Україна, Вінницька обл.,
м. Калинівка, вул. Незалежності, 67
ЄДРПОУ 25494693
ІПН 254946902076

PSC «Kalinovskiy machine building plant»
67, Nezalezhnosti str., Kalinovka tw.,
Vinnitsa reg., Ukraine, 22400
code 25494693
ITN 254946902076

ПрАО «Калиновский машзавод»
22400, Украина, Винницкая обл.,
г. Калиновка, ул. Независимости, 67
ЕГРПОУ 25494693
ИНН 254946902076

N226 Ver 14.12.2020p

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Бабчинської Олени Іванівни

тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства»

Довідка видана про те, що результати наукових досліджень Бабчинської Олени Іванівни є актуальними для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та можуть бути використані у процесі управління розвитком персоналу, яке спрямоване на оптимізацію процесу управління та на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У дисертаційній роботі Бабчинської О.І. науково – обґрунтовано теоретичні та методологічні засади управління розвитком персоналу інноваційно – активних підприємств.

Результати дисертаційного дослідження використовуються ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у процесі розвитку персоналу.

Практичну цінність мають пропозиції Бабчинської О.І. щодо розробки системи індикаторів, які акумулюються в результаті здійснення моніторингу з врахуванням пропозиції у якості об'єкта моніторингу розглядається не лише процес розвитку персоналу, а вся система управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства, що дозволяє відслідковувати не лише результати розвитку окремих працівників, а й показники, що характеризують результативність управлінських рішень.

Викладені в дисертації наукові рекомендації сприяють залученості працівників, їх системному навчанню, розвитку потенціалу та результативності.

Директор



А.В. Остапенко

kmbp.com.ua

УКРАЇНА

**ПРИВАТНЕ
АКЦИОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
“БАРСЬКИЙ
МАШИНОБУДІВНИЙ
ЗАВОД”**

23000 м. Бар, Вінницька обл.,
вул. Каштанова, 5
телефон (04341) 224-32
тел./факс 242-80, 241-94
e-mail: barmash@ukr.net,
рахунок 26000569497
у АТ “Райффайзен Банк Аваль”
МФО 380805 код 14307570



УКРАИНА

**ЧАСТНОЕ
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
“БАРСКИЙ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ
ЗАВОД”**

23000, г. Бар, Винницкая обл.,
ул. Каштановая, 5

05.10.2020 № 224

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук
«Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства»
Бабчинської Олени Іванівни

Довідка видана Бабчинській Олені Іванівні на підтвердження того, що на
ПрАТ «Барський машинобудівний завод» було впроваджено теоретико –
методичні і практичні результати дисертаційної роботи.

Практичну цінність мають пропозиції Бабчинської О.І. щодо розрахунку
показника змінної складової матеріальної винагороди працівника-виконавця за
результатами інноваційної діяльності, що на відміну від існуючої передбачає
використання так званого «бонусу для колеги», участь у прибутку, а також
розрахунку премії з використанням корегуючих коефіцієнтів відповідно до
п'яти категорій інноваційних робіт за ступенем складності.

Також, у діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод»
використовується науково – методичний підхід до впровадження нових
елементів в систему розвитку персоналу машинобудівного підприємства, що на
відміну від існуючих, разом з впровадженням нових підходів до навчання і
обміну знаннями також передбачає обов'язкове прищеплення персоналу
інноваційної культури, а також системи заходів, направлених на забезпечення
можливостей для інноваційної діяльності персоналу.

Голова правління



І.Г.Лук



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«МОГИЛІВ- ПОДІЛЬСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

24000, Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, вул. Вокзальна, 4/67ЄДРПОУ 14313398,
IBAN UA05 322313 00000 26006000039696 АТ «Укресімбанк», м.Вінниця, МФО 322313
Телефони: керівник 04337-6-50-57, заступник директора 04337-6-51-57, бухгалтерія 04337-6-47-57,
відділ збуту 04337-6-45-20, відділ постачання 04337-6-56-50, www.mpmz.ua; mpmashzavod@ukr.net

ДОВІДКА

N 184-1 від 04.11.2022р

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Бабчинської Олени Іванівни

тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства»

Довідка видана про те, що отримані результати наукового дослідження та розроблені методичні підходи застосовуються в практичній діяльності ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод».

Дисертантці вдалося на рівні теоретико-методичних та практичних аспектів побудувати структурнологічну модель управління розвитком персоналу, яка формується із блоків методологічного, організаційного, функціонального та інформаційно-аналітичного забезпечення, цілей, методів, функцій, інструментів, принципів та адаптивно-компетентнісного забезпечення у підвищенні конкурентного потенціалу, що зумовлює ефективну реалізацію інноваційної політики

Результати дисертаційного дослідження використовуються ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод». Практичну цінність мають пропозиції Бабчинської О.І. щодо розробки систем моніторингу управління розвитком персоналу підприємства, яка ґрунтується на використанні індикаторів, що оцінюють середовище функціонування, результативність розвитку персоналу та господарську діяльність

Викладені в дисертації наукові рекомендації сприяють системному навчанню персоналу, розвитку потенціалу та результативності.

Генеральний директор



Васечко С. П.

ТОВ «ТУРБІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

22513, Вінницька обл., смт. Турбів, вул. Миру, 147 Б
код ЄДРПОУ: 40930388 р/р 943026890000026000055347432 в АТ КБ «ПриватБанк» МФО 302689
тел./факс: (04358) 4-27-21 E-mail: turbov-zavod@ukr.net

N 234 від 15.10.2020

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни

на тему:

«Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства»

Довідка видана про те, що результати наукових досліджень Бабчинської Олени Іванівни є актуальними для ТОВ «Турбівський машинобудівний завод» та можуть бути використані у процесі управління розвитком персоналу, яке спрямоване на оптимізацію процесу управління та на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На ТОВ «Турбівський машинобудівний завод» впроваджено систему моніторингу розвитку персоналу підприємства, який є невід'ємним елементом системи, що забезпечує наявність зворотного зв'язку між менеджментом, як суб'єктом управління та персоналом, а саме його якісними характеристиками працівників.

Запропоновано для ТОВ «Турбівський машинобудівний завод» індивідуальну конфігурацію моніторингу на основі визначення таких параметрів як масштабом мети, етапом управлінського впливу, часовою залежністю, частотою процедур, організаційною формою, характером відношень до функції моніторингу, типом використовуваної інформації, методичними засадами реалізації.

Надано пропозиції щодо побудови механізму управління розвитком працівників, який спрямовано на професійний розвиток співробітників, які не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства й покращать фінансові результати діяльності та сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій

Директор



С.С.Сокілецький

Ukraine
21017, Vinnytsia
Honty str. 39A
+38 050 461 96 96
+38 050 461 97 70
pnevmatica.zavod@gmail.com



Україна
21017, м. Вінниця
вул. Гонти, буд. 39А
ЄДРПОУ 25499621
ІПН 254996202284
свідоцтво ПДВ 01851599

V I N N I T S Y A P L A N T P N E V M A T I C A

№ 16 від 02.11 2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Бабчинської Олени Іванівни

За умов розвитку інтелектуальних, наукоємних технологій відбувається зростання ролі людського фактору в економічній діяльності. Зважаючи на це, засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства є пошук прихованих резервів підвищення ефективності діяльності персоналу, що реалізується, перш за все, через налагодження системи його розвитку. У свою чергу, управління розвитком стає центральною ланкою менеджменту та провідним чинником успіху суб'єктів господарювання як на вітчизняному так і на світовому ринках.

Результати виконаного Бабчинською Оленою Іванівною дисертаційного дослідження використовуються у практичній діяльності ТОВ «Вінницький завод «Пневматика» в процесі управління розвитком персоналу. Мають практичну цінність запропоновані методи та інструменти професійного розвитку персоналу, що використані для удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Вінницький завод «Пневматика». Це дозволить досягти високої якості людського капіталу підприємства та, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання як на вітчизняному так і на світовому ринках.

Наукові рекомендації, викладені в дисертації, сприяють підвищенню мотивації працівників до безперервного розвитку та результативності діяльності підприємства.

Директор



Скрицький О.В.

Державний концерн
«Укроборонпром»
Державне підприємство
«Електричні системи»

вул. Стрілецька, 576, м. Вінниця
Україна, 21001
код ЄДРПОУ 40210018



The State Concern
"Ukroboronprom"
State Enterprise
"Electric Systems"

57 b, Striletska St., Vinnytsia,
211007, Ukraine
Code 40210018

N 17 від 09.12.2020р

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Бабчинської Олени Іванівни

Формування ефективної системи розвитку персоналу підприємства є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлюється динамічністю та невизначеністю середовища функціонування підприємства, нестандартністю змін як у глобальному оточенні, так і в економічних та соціальних процесах на макрорівні, зміною світогляду та структури потреб персоналу.

Результати виконаного Бабчинською Оленою Іванівною дисертаційного дослідження використовуються в діяльності Державного підприємства «Електричні системи» у процесі управління розвитком персоналу.

Практичну цінність мають пропозиції щодо застосування системи напрямів мотивування персоналу інноваційного підприємства, що на відміну від існуючих підходів, включає три взаємопов'язані напрями: мотивування персоналу до інноваційно-орієнтованої трудової діяльності; мотивування персоналу до професійного розвитку та мотивування персоналу до сприйняття інновацій на підприємстві.

Зокрема, Бабчинською О.І. визначено доцільність застосування у діяльності Державного підприємства «Електричні системи» компетентнісного профілю наставників та працівників, інноваційних методів розвитку персоналу, що використовуються в процесі удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій

Директор ДП «Електричні системи»



В. М. ГЕРИЛО



Приватне акціонерне товариство Вінницький завод «Будмаш»

21017, м.Вінниця, вул. Гонти, 30 Тел. / факс 27-39-31, 27-37-02

E-Mail: budmash@mail.vinnica.ua

Адреса електронної пошти: budmash@vn.ua

ЄДРПОУ 100308663 СВ.№ 01756854 ІПН. 012678602288

р/р 2600937620802 в філія АБ «ЕНЕРГОБАНК» м. Вінниця МФО 300272

« 10 » 12 2010 р. № 20

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни

на тему:

«Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства»

Довідка видана про те, що результати наукових досліджень Бабчинської Олени Іванівни є актуальними для ПрАТ «Вінницький завод «БУДМАШ» та можуть бути використані у процесі управління розвитком персоналу, яке спрямоване на оптимізацію процесу управління та на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На ПрАТ «Вінницький завод «БУДМАШ» впроваджено розроблену структурнологічну модель управління розвитком персоналу, яка ґрунтується на принципах, методах, функціях, важелях, які в процесі взаємодії дозволяють досягти відповідності якісних характеристик персоналу його стратегічним та поточним цілям. надано пропозиції щодо побудови її механізму управління, які спрямовані на оптимізацію процесу управління та на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Введені до практичного використання удосконалений інструментарій управління розвитком персоналу підприємства, що на відмінну від існуючих підходів, доповнено діагностикою інноваційної сприйнятливості персоналу підприємства із зазначенням напрямів використанні отриманої інформації та розробки відповідних управлінських рішень.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Директор



Циба В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
**ВІННИЦЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ
ЗАВОД
УКРАЇНА**

Код ЄДРПОУ 34964131

Юридична адреса: 21001 м. Вінниця, вул. Острозького, 3

Поштова адреса: 21007 м. Вінниця, вул. Батозька 16-Б

Тел. (+38 0432) 55-13-02, 55-13-15

Факс (+38 0432) 55-13-15



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
**ВИННИЦКИЙ АГРЕГАТНЫЙ
ЗАВОД
УКРАИНА**

Код ЕГРПОУ 34964131

Юридический адрес: 21001 г. Винница, ул. Острожского, 3

Почтовый адрес: 21007 г. Винница, ул. Батожская 16-Б

Тел. (+38 0432) 55-13-02, 55-13-15

Факс (+38 0432) 55-13-15

N 438/9 21.10.2020р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни
на тему:

«Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства»

Довідка видана про те, що отримані результати наукового дослідження та розроблені методичні підходи Бабчинської О.І. застосовуються у практичній діяльності ТОВ «Вінницький агрегатний завод».

Автору вдалося на рівні теоретико-методичних та практичних аспектів побудувати структурнологічну модель управління розвитком персоналу. Доведено, що функціонування цієї моделі залежить від якості правового, методологічного, фінансового, організаційного, інформаційного, кадрового забезпечення та сформовано перелік та послідовність заходів для формування кожного із перерахованих компонентів. Встановлено взаємозв'язок конфігурації системи і галузі діяльності, особливостей самого підприємства та його персоналу.

Зокрема, Бабчинською О.І. визначено доцільність застосування у діяльності ТОВ «Вінницький агрегатний завод» алгоритму розробки структури системи управління розвитком персоналу інноваційно-активного промислового підприємства. Використання такого алгоритму дало змогу систематизувати послідовність продуманих заходів активізації та взаємопов'язаних завдань в управлінні розвитком персоналу.

Директор заводу



О.Ф.Піддубняк

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ЕТРОН»
Україна, місто Вінниця, вулиця Ватутіна, буд. 25

«28» 09 2020 р. № 120

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни
на тему:
«Управління розвитком персоналу інноваційно – активного
підприємства»

Видана Бабчинській Олені Іванівні на підтвердження того, що науково – практичні пропозиції та рекомендації щодо управління розвитком персоналу є дійсно актуальними та були використані у діяльності ТОВ «ЕТРОН».

Зокрема, використано пропозиції щодо оцінки інноваційної культури промислового підприємства, що на відміну від існуючих передбачає оцінку за складовими «підтримка інноваційного потенціалу», «ініціювання інновацій», «мотивування та стимулювання до інноваційної діяльності», «впровадження та реалізація інновацій», а також використання для експрес-діагностики.

Також у діяльності ТОВ «ЕТРОН» використовується науково – методичний підхід до впровадження нових елементів в систему розвитку персоналу підприємства, що на відміну від існуючих, разом з впровадженням нових підходів до навчання і обміну знаннями також передбачає обов'язкове прищеплення персоналу інноваційної культури, а також системи заходів, направлених на забезпечення можливостей для інноваційної діяльності персоналу.

Директор



Шевчук А.Л.



АТ «Завод «ТЕМП»
29015, Україна, м. Хмельницький, пр. Миру, 99/101
ЄДРПОУ 14309942, ІПН 143099422256

N 77 від 22.10.2020р

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного підприємства» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Бабчинської Олени Іванівни

Результати виконаного Бабчинською Оленою Іванівною дисертаційного дослідження використовуються в діяльності ПРАТ "ТЕМП" у процесі управління розвитком персоналу.

Практичну цінність мають пропозиції щодо застосування інструментарію управління розвитком персоналу підприємства, що на відміну від існуючих підходів, доповнено діагностикою інноваційної сприйнятливості персоналу підприємства із зазначенням напрямів використанні отриманої інформації.

Зокрема, Бабчинською О.І. визначено доцільність застосування у діяльності підприємства ПРАТ "ТЕМП" систему принципів формування інноваційної культури інноваційного підприємства, що на відміну від існуючих, включає принципи психологічно безпечного робочого середовища.

Науково обґрунтовано систематизацію функцій організаційної культури інноваційно-активного підприємства в системі управління розвитком персоналу, що на відміну від існуючих включає дві взаємопов'язані групи функцій: функції на рівні індивідуума та функції на рівні групи. Крім того, до складу функцій на рівні групи запропоновано включити орієнтуючу, генеруючу селекційну та підтримуючі функції.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій

В.о. Голови правління АТ «Завод «ТЕМП» Гецик О.О.





ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН «УКРОБОРОНПРОМ»
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НОВАТОР»



вул. Тернопільська, 17, м. Хмельницький, 29018, Україна, тел. +380 (382) 67-15-74, факс: +380 (382) 78-80-13
 E-mail: centre@novator-tm.com, www.novator-tm.com, Код ЄДРПОУ 22987900

21.10.2020 № 142-2 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів отриманих в дисертаційній роботі
 тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства»
 Бабчинської Олени Іванівни

Довідка видана про те, що отримані результати наукового дослідження та розроблені методичні підходи застосовуються в практичній діяльності Державного підприємства «НОВАТОР».

Практичну цінність мають пропозиції Бабчинської О.І. щодо розробки системи моніторингу управління розвитком персоналу підприємства, яка ґрунтується на використанні індикаторів, що оцінюють середовище функціонування, результативність розвитку персоналу та господарську діяльність.

Викладені в дисертації наукові рекомендації сприяють системному навчанню персоналу, розвитку потенціалу, результативності та підвищення загальної ефективності управління.

Директор
 кандидат економічних наук



Олексій СВІСТУНОВ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

11.12.2020 № 98

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Бабчинської Олени Іванівни

на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного
 підприємства»

у навчальному процесі Хмельницького національного університету

Результати дисертаційного дослідження Бабчинської Олени Іванівни поданого на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) знайшли теоретичне та практичне застосування у навчальному процесі Хмельницького національного університету при підготовці здобувачів вищої освіти в якості основи навчальних дисциплін: «Економіка підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Інноваційний менеджмент».

Використання результатів дисертаційної роботи Бабчинської Олени Іванівни є доцільним, сприяє якісній підготовці студентів та поглибленому оволодінню ними знань щодо теорії управління розвитком персоналу підприємства.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01.

Проректор з науково – педагогічної
 роботи Хмельницького національного
 університету, к.е.н., доцент



С.А. Матюх



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

вул. Соборна, 87, м. Вінниця 21050 тел./факс +38 (0432) 55-04-00

www.vtei.com.ua

e-mail: YORK@vtei.com.ua

24.09.2020 № 01-56/1364-1

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи
Бабчинської Олени Іванівни
на тему: «Управління розвитком персоналу інноваційно – активного
підприємства» поданої на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук у навчальному процесі
Вінницького торговельно – економічного інституту
Київського національного торговельно – економічного університету
Міністерства освіти і науки України

Результати дисертаційного дослідження Бабчинської О.І. мають наукову новизну, теоретичну та практичну цінність і прийняті до впровадження в навчальному процесі Вінницького торговельно – економічного інституту Київського національного торговельно – економічного університету Міністерства освіти і науки України.

Теоретичні положення та матеріали дослідження автора використовуються у навчальному процесі при викладанні навчальних дисциплін: «Управління персоналом», «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Корпоративне управління», «Самоменеджмент», «Репутаційний менеджмент».

Наукові результати, методичні рекомендації щодо поглиблення теоретичних положень та розробки практичних напрямів використання технологій розвитку персоналу розроблені Бабчинською О.І. сприяють підвищенню науково – методичного рівня викладання дисциплін на кафедрі менеджменту та адміністрування Вінницького торговельно – економічного інституту Київського національного торговельно – економічного університету Міністерства освіти і науки України.

Директор інституту
д.філос.н., професор



[Handwritten signature]

Н.Л. Замкова



Система управління якістю сертифицирована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

Додаток Б

Механізм мотивації персоналу відповідно до теорії Портера Л. та Лоулера

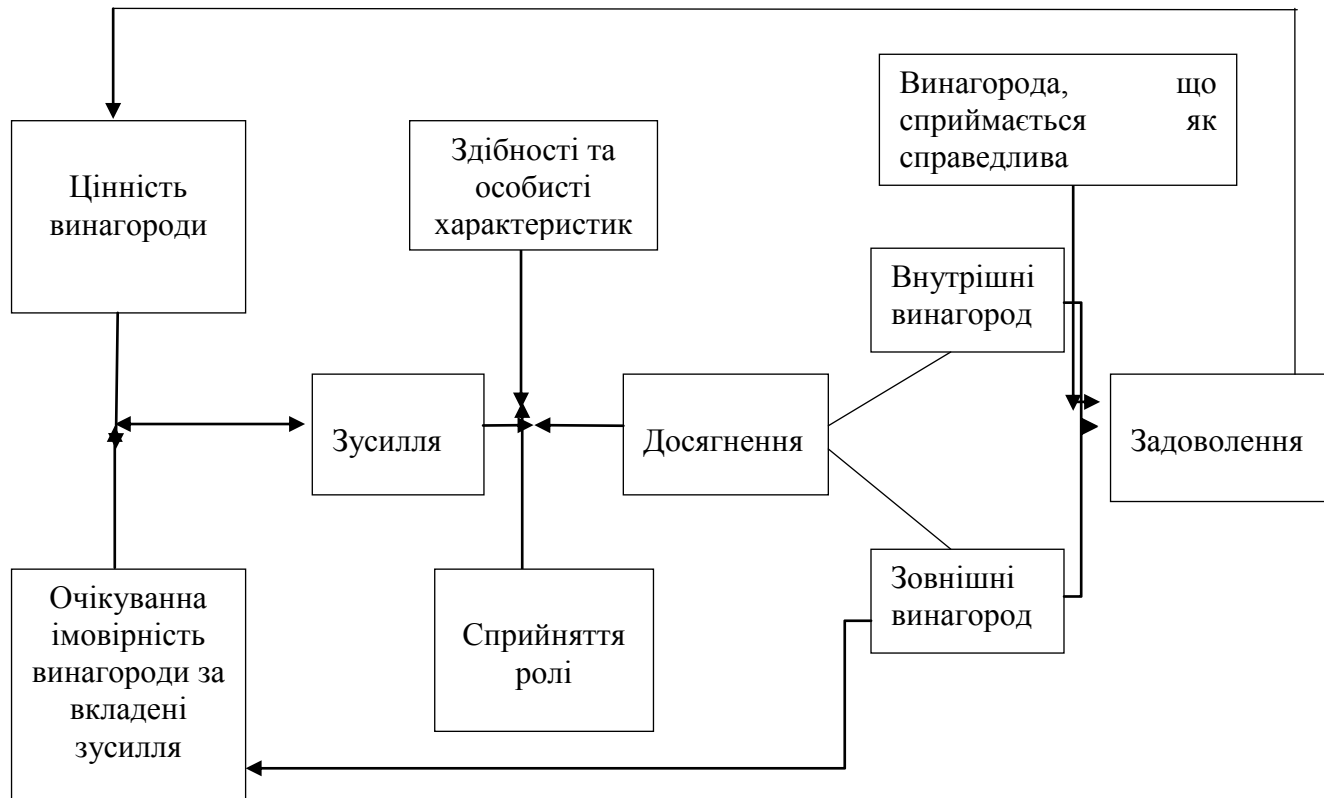


Рис. Б.1 Механізм мотивації персоналу відповідно до теорії Портера Л. та Лоулера [340]

Додаток В

Система розвитку персоналу машинобудівних підприємств

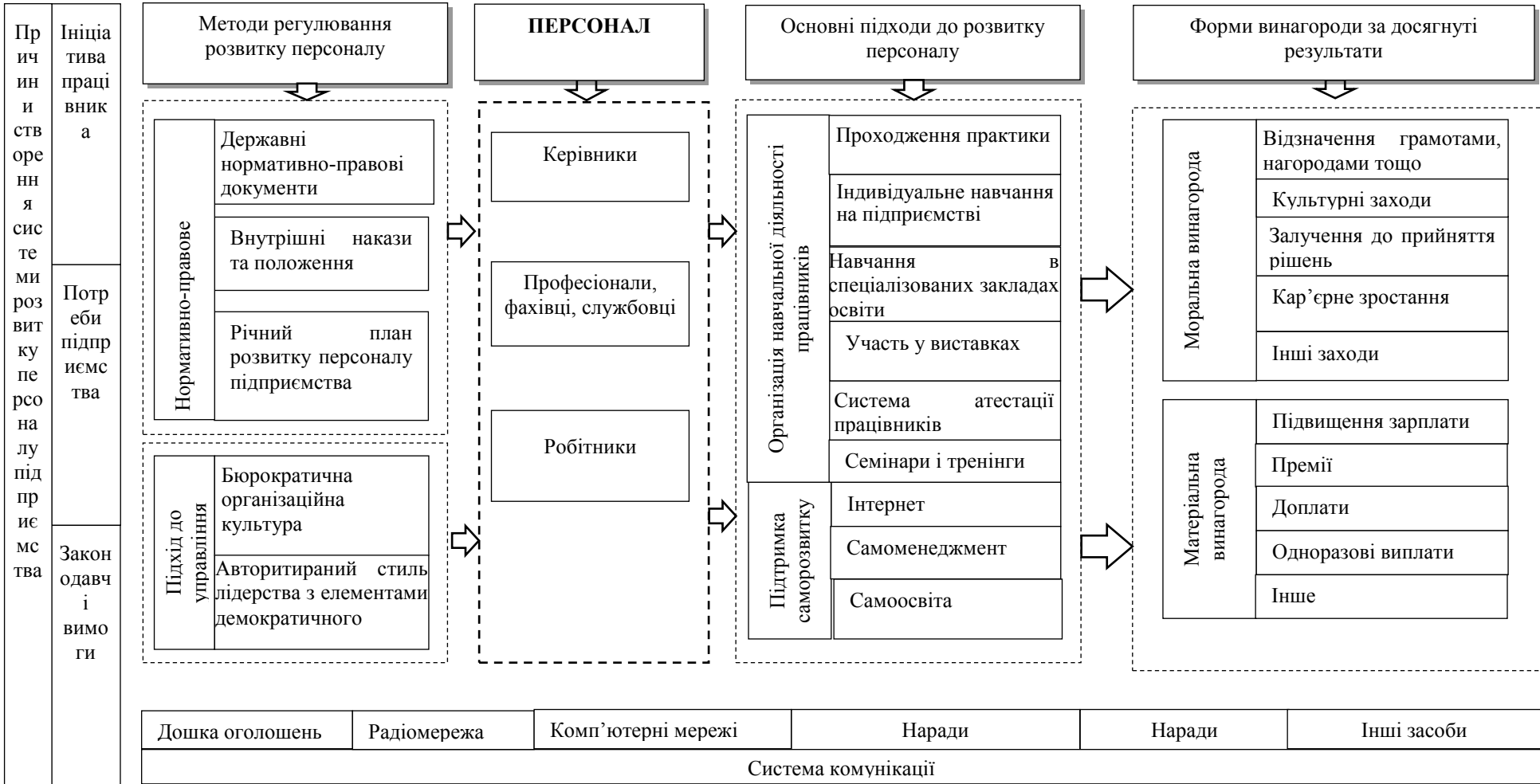


Рис. В.1 Система розвитку персоналу на ДП «Красилівський агрегатний завод»

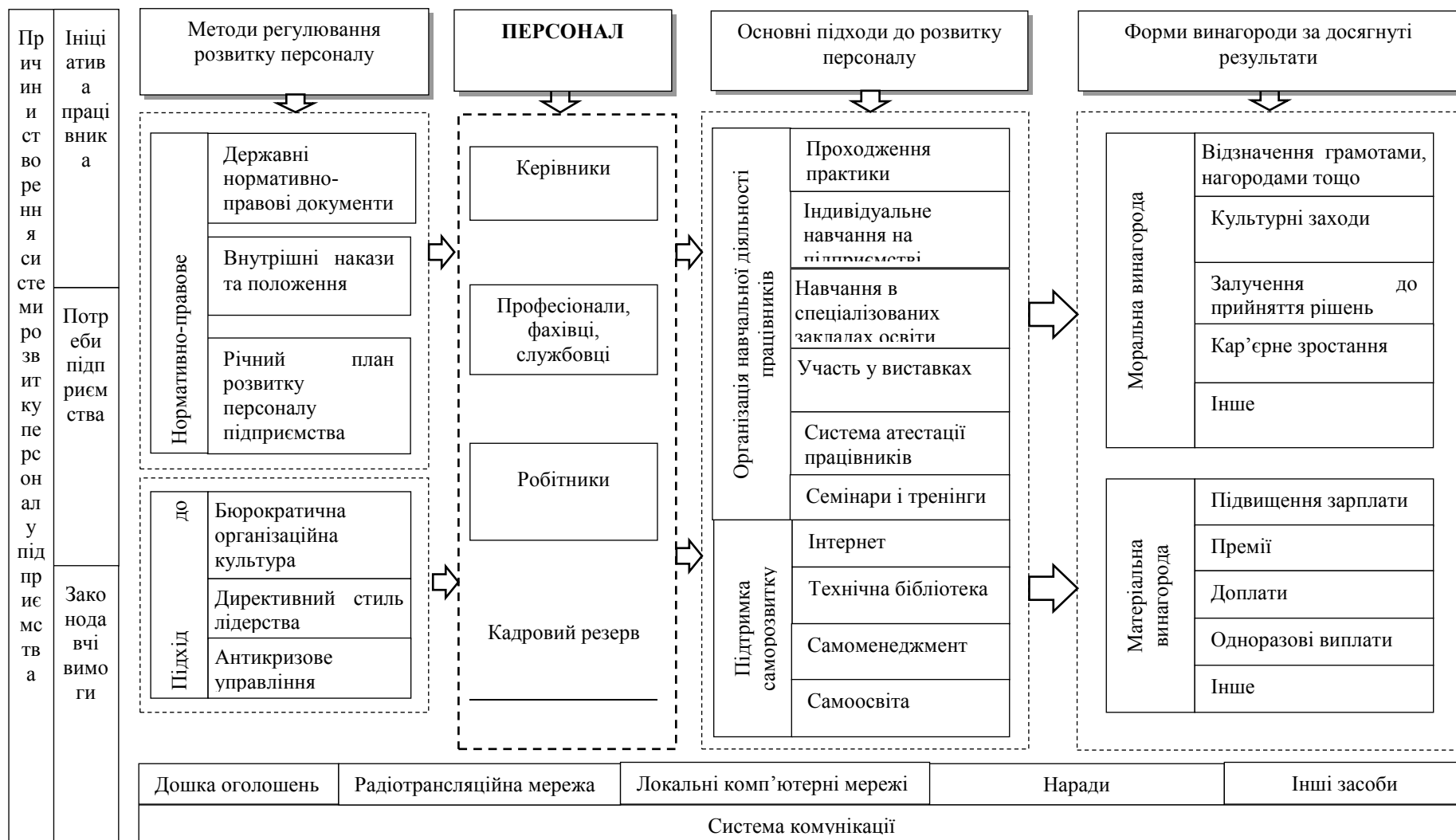


Рис. В.2 Система розвитку персоналу на ДП «Красилівський агрегатний завод»

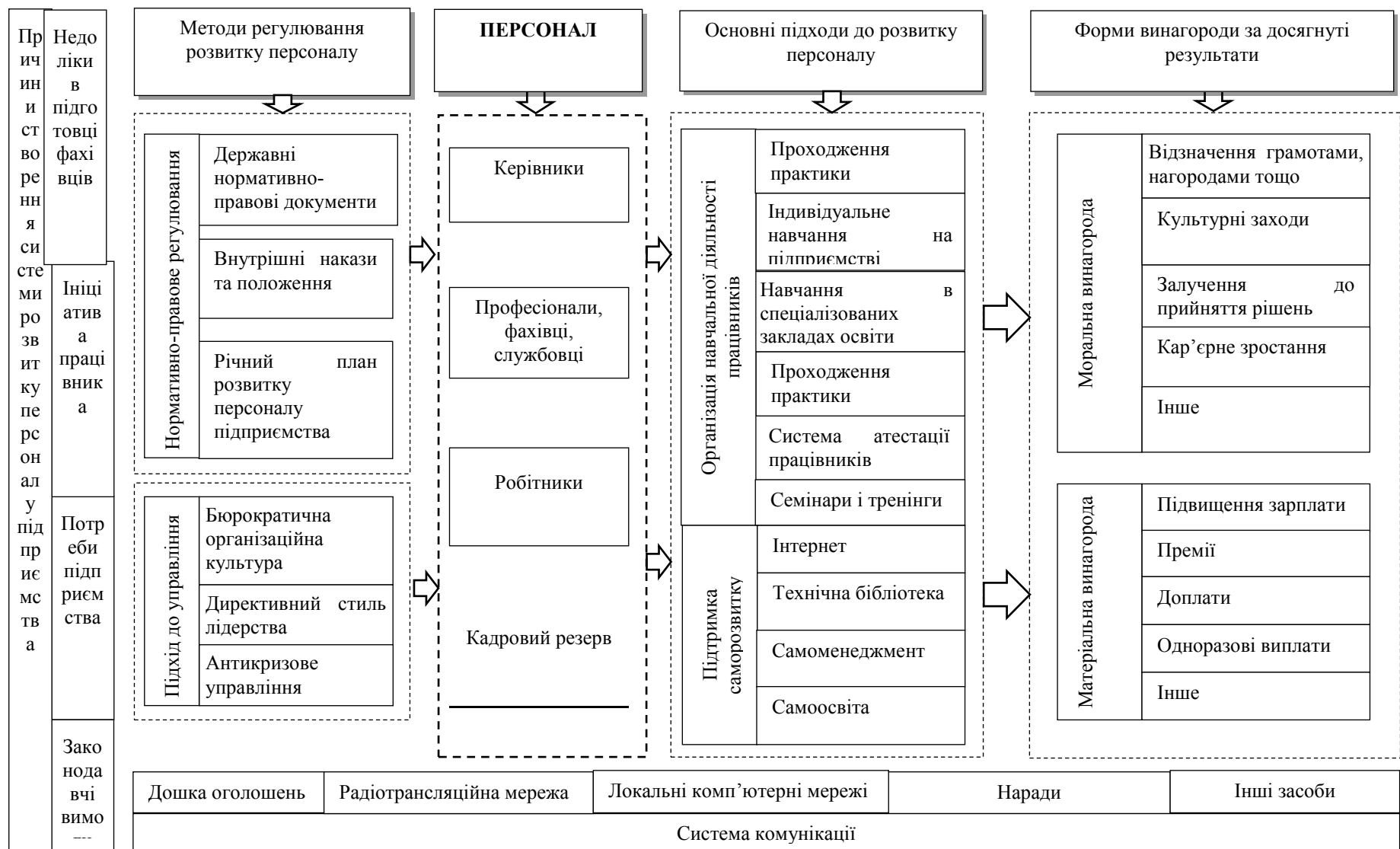


Рис. В.3 Система розвитку персоналу на ПрАТ «Барський машзавод»

Додаток Г

Перелік тверджень, які використовуються в експрес-оцінці організаційної культури
Деніелом Денісом [327]

1. Рішення зазвичай приймаються на тому рівні, на якому забезпечуються найвищі показники інформованості працівників.
2. Інформація в організації широко розповсюджується, тому при потребі кожен може вчасно отримати доступ до неї.
3. Кожен працівник вважає, що його робота має позитивний вплив
4. Процес бізнес-планування є безперервним, і до нього в певній мірі залучаються усі працівники
5. Активно заохочується співпраця у різних частинах організації.
6. Люди працюють так, ніби вони є частиною команди.
7. Принцип командної роботи застосовується скоріше для того, щоб виконати роботу, ніж для того, щоб створити ієрархію.
8. Робочий процес побудовано таким чином, що кожен працівник може бачити зв'язок між його чи її працею та головними цілями організації.
9. Повноваження делеговані таким чином, що люди можуть діяти самостійно.
10. Постійно підвищується рівень «кадрового резерву» (людських здібностей).
11. Підвищення кваліфікації працівників підтримується постійними інвестиціями.
12. Здібності людей (працівників) розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги.
13. Керівники та менеджери «роблять те, що рекомендують» (самі поведуться так, як радять іншим).
14. Існує чіткий та узгоджений набір цінностей, які регулюють нашу роботу.
15. Люди мають нести відповідальність за ігнорування головних цінностей.
16. Існує етичний кодекс, який керує нашою поведінкою і допомагає відрізнити правильне від неправильного.
17. У випадку виникнення розбіжностей у рішеннях, ми наполегливо працюємо над досягненням згоди.
18. Корпоративна культура організації чітко визначена.
19. Нам легко досягти згоди навіть у складних випадках.
20. Існує чітка угода щодо способів, якими правильно чи неправильно вирішувати питання.
21. Наш підхід до ведення справ дуже послідовний та передбачуваний.
22. Люди з різних частин організації мають спільні погляди на майбутнє.
23. Керування та координація між проектами, що виконуються в різних частинах організації, є легкою справою.
24. Забезпечено високий рівень узгодження цілей на різних рівнях.
25. Спосіб вирішення питань дуже гнучкий, в нього можна легко внести зміни.
26. Ми швидко реагуємо на дії конкурентів та інші зміни у бізнес-середовищі.
27. У нашому арсеналі постійно з'являються нові та покращені способи роботи.
28. Різні частини організації часто працюють спільно над внесенням змін.
29. Коментарі та рекомендації клієнтів часто стимулюють внесення змін.

30. Інформація, надана клієнтами, безпосередньо впливає на наші рішення.
31. Всі члени організації глибоко розуміють побажання та потреби клієнтів.
32. Ми заохочуємо безпосередньо спілкування наших співробітників з клієнтами.
33. Ми розглядаємо невдачу як можливість для навчання та покращення своєї роботи.
34. Ми заохочуємо та винагороджуємо інноваційні пропозиції та ризикові дії.
35. Навчання – це важлива задача нашої щоденної роботи.
36. Ми слідкуємо за тим, щоб усі були в курсі актуального стану робочого процесу організації.
37. Існують довгострокові цілі та напрямки розвитку.
38. Наша стратегія змушує інші організації змінювати їх спосіб конкурування у галузі.
39. Існує чітка мета, яка задає значення та напрямки нашої роботи.
40. Існує чітка стратегія на майбутнє.
41. Існує загальна згода щодо основних завдань
42. Керівники ставлять амбітні, проте реалістичні основні цілі.
43. Керівництво чітко визначило цілі, яких ми намагаємося досягти.
44. Ми постійно слідкуємо за прогресом у досягненні встановлених цілей.
45. У нас є спільна думка щодо того, як буде виглядати організація у майбутньому.
46. Керівництво має довгострокові очікування.
47. Наше бачення розвитку захоплює та мотивує працівників.
48. Ми здатні вирішувати поточні завдання без загрози нашим довгостроковим перспективам.

Доадаток Д

Визначення рівня організаційної культури

Таблиця Г.1

Визначення рівня організаційної культури за Л. О. Андросовою [5]

№ пп	Твердження	Оцінка 1-10
1.	На нашому підприємстві знов найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	
2.	У нас є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників	
3.	Наша діяльність чітко та детально організована	
4.	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників	
5.	Усі, хто бажає, у нас можуть освоїти нові спеціальності	
6.	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій	
7.	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення	
8.	Прагнення та ініціатива у нас заохочуються	
9.	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади	
10.	У нас культивуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки та ін.)	
11.	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень	
12.	Ми підтримуємо хороші стосунки один з одним	
13.	Робочі місця у нас облаштовані	
14.	У нас немає перебоїв у отриманні внутрішньофірмової інформації	
15.	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників	
16.	Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	
17.	Усе, що потрібно для роботи, у нас завжди під рукою	
18.	У нас заохочується двостороння комунікація	
19.	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	
20.	У нас виказується увага до індивідуальних відмінностей працівників	
21.	Робота для мене цікава	
22.	На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва	
23.	Конфліктні ситуації у нас допускаються з урахуванням усіх реальностей обстановки	
24.	Прагнення до праці у нас всіляко заохочується	
25.	Трудове навантаження у нас оптимальне	
26.	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	
27.	У наших підрозділах панує кооперація та взаємоповага між працівниками	
28.	Наше підприємство постійно націлене на нововведення	
29.	Наші працівники відчують гордість за свою організацію	
	УСЬОГО	

Додаток Е

Питання для аналізу організаційної культури О. Стеклової [283]

1. Думка про компанію в цілому.
2. Стратегічні цінності компанії: Які ключові стратегічні цінності компанії? Які уявлення лежать в основі практики управління, що склалася в організації? Що найважливіше в цій справі? Як це проявляється в роботі компанії?
3. Символи і мова: Чи існують якісь спеціальні поняття, терміни, слова, які зрозумілі тільки членам Вашої організації?
4. «Герої» організації: Люди якого типу мають найбільші шанси зробити стрімку кар'єру у Вашій організації? Чим вирізняються люди, які досягли найбільшого успіху у Вашій організації?
5. Правила і традиції: Яких правил і традицій дотримуються члени Вашої організації у роботі і на дозвіллі? Які події відзначаються у Вашій організації?
6. Організаційні цінності: Що людям імпонує? Що викликає загальний осуд або несхвалення? Які зміни в організації роботи, у ставленні до справи працівники організації хотіли б побачити?
7. Думка про компанію в цілому.
8. Стратегічні цінності компанії: Які ключові стратегічні цінності компанії? Які уявлення лежать в основі практики управління, що склалася в організації? Що найважливіше в цій справі? Як це проявляється в роботі компанії?
9. Символи і мова: Чи існують якісь спеціальні поняття, терміни, слова, які зрозумілі тільки членам Вашої організації?
10. «Герої» організації: Люди якого типу мають найбільші шанси зробити стрімку кар'єру у Вашій організації? Чим вирізняються люди, які досягли найбільшого успіху у Вашій організації?
11. Правила і традиції: Яких правил і традицій дотримуються члени Вашої організації у роботі і на дозвіллі? Які події відзначаються у Вашій організації?
12. Організаційні цінності: Що людям імпонує? Що викликає загальний осуд або несхвалення? Які зміни в організації роботи, у ставленні до справи працівники організації хотіли б побачити?

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***У монографіях:***

1. Бабчинська О.І. Управління розвитком персоналу підприємства: теорія, методологія, практика : монографія / О.І. Бабчинська. – Вінниця : ПП Торговий дім «Едельвейс і К», 2020. – 280 с. *(16,0 друк. арк.)*.

2. Бабчинська О.І. Інноваційна діяльність промислових підприємств в умовах інтеграційних перетворень / О.І. Бабчинська // Митне та логістичне регулювання у системі міжнародних економічних відносин : монографія / За наук ред. д.е.н., проф. Васильківського Д.М. – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 447 с. – С. 406–418 *(0,9 друк. арк.)*.

3. Бабчинська О.І. Структурні елементи системи управління розвитком персоналу підприємства: монографія / О.І. Бабчинська, Г.В. Осовська., Л.О. Чорна. – Вінниця: Друкарня - видавництво ТВОРИ, 2020. – 152 с. *(9,5 друк. арк.)*. *Особистий внесок: запропоновано структурнологічну модель системи управління розвитком персоналу (6,0 друк. арк.)*.

4. Babchinska O.I. Improvement of managerial work through personal management in business environment / O. Babchinska, V. Sokolovska / Sozio-Ökonomische problem der management: theorie und praxis Collective monographie/ Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2016. – 92 p. – С. 5–13 *(0,5 друк. арк.)*. *Особистий внесок: обґрунтовано важливість саморозвитку працівників (0,4 друк. арк.)*.

У наукових фахових виданнях України,

у тому числі, які входять до міжнародних наукометричних баз даних:

5. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 145–149 *(0,5 друк. арк.)*. ***Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РИИЦ.***

6. Бабчинська О.І. Мотивація працівників до інноваційного розвитку підприємства в Україні / О.І. Бабчинська // Вісник Одеського національного університету. Економіка - 2020. – Том. 25. – Вип. 6 (85). – С. 92–96 (0,75 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Бабчинська О.І. Складові елементи механізму управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства / О.І. Бабчинська // Інтелект XXI. – 2020. – Вип. 6. – С. 114–117 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus.*

8. Бабчинська О.І. Формування механізму екологічного менеджменту в контексті концепції сталого розвитку / О.І. Бабчинська // Економіка та держава. – 2020. – № 10. – С. 140–143. (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar.*

9. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf (0,35 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar.*

10. Бабчинська О.І. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні / В. В. Соколовська, О.І. Бабчинська, Г. В. Іванченко // Агросвіт. – 2019. – № 20. – С. 93–98 (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, SIS. Особистий внесок: формування переліку методів, які можуть використовуватись для оцінки розвитку персоналу (0,15 друк. арк.,)*

11. Бабчинська О.І. Організаційні аспекти управління розвитком персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 4. – Т. 3. – С. 72–75 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РИИЦ.*

12. Бабчинська О.І. Стратегічне управління розвитком територій: регіональний аспект / Н.В. Корж, О.І. Бабчинська, Г.В. Іванченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 18. – С. 9–13_(0,3 друк. арк.).
Індексується і реферується в базах даних: *Index Copernicus, Google Scholar, SIS. Особистий внесок: формування змісту поняття розвиток на різних рівнях управління (0,1 друк. арк.).*

13. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (0,35 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, SIS.*

14. Бабчинська О.І. Концептуальні засади системи розвитку персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Соціально- економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 31(20). – Т.1. – С.130–135 (0,5 друк. арк.).

15. Бабчинська О.І. Технології та інструменти розвитку vq як основоположного фактору успіху менеджера-лідера [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2017. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5764> (0,4 друк. арк.).
Індексується і реферується в базах даних: *Index Copernicus, Google Scholar.*

16. Бабчинська О.І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2017. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809> (0,4 друк. арк.).
Індексується і реферується в базах даних: *Index Copernicus, Google Scholar.*

17. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу [Електронний ресурс] / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (0,35 друк. арк.).
Індексується і реферується в базах даних: *Index Copernicus, Google*

Scholar. *Особистий внесок: розглянуто роль самоменеджменту як складова професійного розвитку персоналу. (0,3 друк. арк.).*

18. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 216–220. (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

19. Бабчинська О.І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства / О.І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – №3. – Том 1. – С. 133–136. (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

20. Бабчинська О.І. Особливості оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, А.Р. Левченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Том 1. – С. 87–92. (0,7 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.* *Особистий внесок: визначено переваги та недоліки різних методів оцінки інноваційної діяльності (0,35 друк. арк.).*

21. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці підприємства / О.І. Бабчинська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 9. – Ч.3. – С. 66–70. (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

22. Бабчинська О.І. Характеристика основних особливостей впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О.І. Бабчинська, О.О. Кашина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2. – Т.1. – С. 99–102 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google*

Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РИИЦ. Особистий внесок: розглянуто роль працівників у впровадженні інновацій на підприємствах (0,4 друк. арк.).

23. Бабчинська О.І. Інвестиції в корпоративну культуру організації / О.І. Бабчинська // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 4. – С. 16–17. (0,2 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar.**

24. Бабчинська О.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України / О.І. Бабчинська, С.І. Собчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 2.- Т.1. – С. 22–25. (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено можливості застосування новітніх методів прийняття рішень щодо розвитку персоналу підприємства (0,3 друк. арк.).*

25. Бабчинська О.І. Моделі розвитку підприємств / О.І. Бабчинська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2011. – Вип. 25.– С. 3–4. (0,2 друк. арк.)

26. Бабчинська О.І. Удосконалення системи стратегічного і операційного менеджменту за допомогою сучасних систем якості та інформаційних технологій / Л.О. Чорна, О.І. Бабчинська, В.В. Соколовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №5 – Т.1. – С. 142–146. (0,6 друк. арк.) *Особистий внесок: визначено можливості використання інформаційних технологій у кадровому менеджменті (0,2 друк. арк.).*

У закордонних наукових періодичних виданнях:

27. Babchynska O. Self-development as a method of development of enterprise employees / O. Babchynska // Proceedings of the International Center for Research Education & Training. The Baltic Scientific Journals. – 2020. – Vol. 10. – ISSUE 03. – С. 53–56 (0,5 друк. арк.).

28. Бабчинська О.І. Основні підходи до формування інноваційного проектування в менеджменті / О.І. Бабчинська // Scientific Letters of Academic

Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2020. – Vol. 8. – No. 3. – pp. 22–24.
(0,4 друк. арк.)

29. Бабчинська О.І. Основні підходи до формування системи мотивації праці / О.І. Бабчинська, Г.В. Іванченко // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2019. – Vol.7. – Issue 3. – pp. 12–15. (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано поняття та структуру мотивації праці персоналу для здійснення інноваційної діяльності (0,2 друк. арк.).*

30. Бабчинська О.І. Основи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / О.І. Бабчинська // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2017. – Vol.5. – Issue 6. – pp. 17–19. (0,4 друк. арк.).

31. Бабчинская Е.И. Оценка эффективности инновационной деятельности / Е.И. Бабчинская, В.В. Соколовская // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2014. – №4. – Vol. 2. – S. 11–13. (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано враховувати при оцінці інноваційної діяльності вклад окремих працівників (0,2 друк. арк.).*

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

32. Бабчинська О.І. Інструменти впровадження інноваційного менеджменту в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (03 червня 2020 р., м. Вінниця). – Вінниця, 2020. – Ч. 1. – С.140-148 (0,6 друк. арк.).

33. Бабчинська О.І. Сучасні інструменти ефективності діяльності підприємств / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. конф., (05-07 червня 2019 р., м. Вінниця). – 2019. Ч. 1. – С. 131–138. (0,5 друк. арк.).

34. Бабчинська О.І. Особливості управління підприємством в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. праць VI Міжнар. наук.-практ. конф. (17-19 вересня 2018 р., м. Вінниця). Вінниця: ВТЕІ, 2018. – Ч. 1. – С. 100–108 (0,6 друк. арк.)

35. Бабчинська О.І. Особливості впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. праць V Міжнар. наук.-практ. конф. (07-09 червня 2017 р., м. Вінниця). – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – Ч.1. – С. 119–126. (0,5 друк. арк.).

36. Бабчинська О.І. Удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, К.В. Браніцька // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. наук. праць IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16 жовтня 2017 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – С. 76–83. (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність системного підходу до управління розвитком персоналу підприємства (0,4 друк. арк.).*

37. Бабчинська О.І. Сучасні проблеми та тенденції розвитку економіки України / О.І. Бабчинська // Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 жовтня 2017 р., м. Тернопіль-Збараж). Тернопіль: «ТАЙП», 2017. – С. 154–158 (0,2 друк. арк.).

38. Бабчинська О.І. Особливості менеджменту підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IV міжн. наук.-практ. конф. (18-20 травня 2016 р., м. Вінниця). – Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч.1. – С. 140–147 (0,6 друк. арк.).

39. Бабчинська О.І. Управління персоналом сучасного інноваційного підприємства / О.І. Бабчинська // Актуальні напрями забезпечення

ефективності економіки країни: зб. матеріалів II міжн. наук.-практ. конф. (10-11 червня 2016 р., м. Запоріжжя). – Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2016. – Ч. 2. – С. 120–122. (0,2 друк. арк.).

40. Бабчинська О.І. Особливості формування та розвитку організаційної культури підприємства в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, М.С. Чеська // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (21 жовтня 2016 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – С. 315–323 (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено передумови формування інноваційної культури підприємства (0,7 друк. арк.).*

41. Бабчинська О.І. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента / О.І. Бабчинська, В.С. Вараниця // Молодий вчений. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика», 2015. – №12 (27). – Ч.1. – С. 112–114. (0,4 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Research Bible, НБУ ім. В. І. Вернадського. Особистий внесок: висвітлено можливості використання тайм-менеджменту персоналом підприємств (0,2 друк. арк.).*

42. Бабчинська О.І. Особливості стратегічного управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах/ О.І. Бабчинська, Д.В. Костенчук // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16 жовтня 2015 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – С. 457–460 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто місце та роль стратегії розвитку персоналу у стратегічному управлінні (0,3 друк. арк.).*

43. Бабчинська О.І. Building an event management capabilities / О.І. Бабчинська, А.К. Мідляр // Актуальные научные исследования в современном мире : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26-27 жовтня 2015 р., м. Переяслав-Хмельницький). – Переяслав-

Хмельницький. – 2015. – Вип. 6. – Ч.1. – С. 9–14 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто необхідність управління змінами для розвитку персоналу (0,2 друк арк.).*

44. Бабчинська О.І. Проблеми професійного навчання персоналу на підприємстві / О.І. Бабчинська, В.П. Кліченко // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет – конф. (14 жовтня 2014 р., м. Вінниця). – Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2014. – С. 259–261. (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено перелік заходів для усунення перешкод в професійному навчанні працівників підприємства (0,1 друк. арк.).*

45. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як використання ефективних методів в роботі керівника / О.І. Бабчинська, О.М. Бережна // Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу: зб. тез доповідей міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (21 листопада 2014 р., м. Харків). – Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2014. – С. 74–75 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено завдання саморозвитку персоналу працівників підприємства (0,1 друк. арк.).*

46. Бабчинська О.І. Фактори внутрішнього середовища підприємства та показники їх оцінки / О.І. Бабчинська, Я.О. Юрчук // Економічні студії. Наук.-практ. журнал. – Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2014. – № 4(04). – С. 278–281. (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: сформовано перелік факторів внутрішнього середовища, що впливають на можливості розвитку персоналу підприємства (0,2 друк. арк.).*

47. Бабчинська О.І. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / О.І. Бабчинська, Г.Ю. Мазур // Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29-30 листопада 2014 р., м. Переяслав – Хмельницький). – Переяслав-Хмельницький: 2014. – С. 110–116 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: з'ясовано значення управління розвитком*

персоналу для забезпечення ефективності діяльності підприємства (0,1 друк. арк.).

48. Бабчинська О.І. Управління організаційним розвитком як основа забезпечення збалансованого зростання підприємства / О.І. Бабчинська, А.В. Демко // Кримський економічний вісник. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика». – 2013. – №. 5. – С. 109–111 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність розгляду розвитку персоналу як об'єкту управління (0,2 друк. арк.).*

49. Бабчинська О.І. Напрями підвищення ефективності управління розвитком підприємства / О.І. Бабчинська, А.В. Демко // Wykształcenie I nauka bez granic-2013 : зб. матеріалів IX Міжнар наук.-практ. конф. (м. Перемишль, 07 - 15 грудня 2013 р.). – Przemyśl: Nauka i studia, 2013. – Vol. 5. – S. 102–103. (0,2 друк.арк.). *Особистий внесок: сформовано перелік заходів для підвищення ефективності управління розвитком підприємства (0,1 друк. арк.).*

50. Бабчинська О.І. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / О.І. Бабчинська, М.Ю. Мовчан // Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (22–24 жовтня 2012 р., м. Київ). – К.: ТОВ «ТК Меганом», 2012. – Ч. 1. – С. 42–43. (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: сформульовано значення розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (0,1 друк. арк.).*

51. Бабчинська О.І. Значення та роль системи мотивації в діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, М.К. Кожемяко // Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта : матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (15–16 листопада 2012 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВНАУ, 2012. – Т. 2. – С. 72–74. (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність розгляду мотивації працівників як елементу системи розвитку персоналу (0,1 друк. арк.).*

52. Бабчинська О.І. Особливості управління персоналом на підприємстві / О.І. Бабчинська, Ю.О. Демешко // Наукові дослідження – інструмент вирішення актуальних проблем економіки : матеріали Всеукр. наук. інтернет-конф. (28-29 листопада 2012 р., м. Тернопіль). – Тернопіль: Тайп, 2012. – С. 24–25. (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто місце розвитку персоналу в системі управління персоналом підприємства (0,05 друк. арк.).*

53. Бабчинська О.І. Роль комунікацій в менеджменті / О.І. Бабчинська, М.В. Петрик. // Vedecky prumysl evropskeho kontinentu-2012: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (27 listopadu- 05 prosincu 2012 roku, Praha). – Praha (Чехія): Publishing house “Education and science”, 2012. – Dil.4. – S. 36–38 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено роль обміну інформацією для забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства (0,1 друк. арк.).*

54. Бабчинська О.І. Роль самоменеджменту в управлінні і саморозвитку менеджера / О.І. Бабчинська, А.М. Прокопчук // Кримський економічний вісник. – Херсон: ТОВ «Видавничий дім «Гельветика». – 2012. – №1 (01). – С. 161–163. (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано перелік функцій самоменеджменту (0,2 друк. арк.).*

55. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як засіб покращення ефективної управлінської праці підприємства / О.І. Бабчинська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації: Збірник наукових праць наук.-практ. конф. (27-30 березня 2012 р., м. Вінниця) – Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – Ч.1. – С. 25–34. (0,7 друк. арк.).

56. Бабчинська О.І. Основи кадрового менеджменту та ефективність його функціонування / О.І. Бабчинська, В.В. Пасічник // Achievement of high school - 2012: Міжн. наук.-практ. конф. (17–25 листопада 2012 р., м. Софія). – Софія: Бял Град-БГ ООД, 2012. Икономики. – Том 4. – С. 35-37 (0,2 друк.

арк.). *Особистий внесок: охарактеризовано показники ефективності розвитку персоналу (0,1 друк. арк.).*

57. Бабчинська О.І. Управління ризиками підприємства – запорука ефективного менеджменту / О.І. Бабчинська, В.В. Соколовська // Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва: зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., (21 квітня 2011 р., м. Вінниця) / Вінниця: Центр підготовки науки та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2011. – Ч.1. – С. 161–165. (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено ризики підприємства, пов'язані з персоналом (0,2 друк. арк.).*

58. Бабчинська О.І. Секондмент как элемент развития персонала предприятия / О.І. Бабчинська, О.Д. Зачоса, М.О. Пасько // Наукові дослідження: шлях від теоретичного пошуку до практичної реалізації : матеріали VII Всеукр. наук. інтернет-конф. (29-30 листопада 2011 р., м. Тернопіль). – Тернопіль: Тайп, 2011. – С. 25–27 (0,12 друк. арк.). *Особистий внесок: охарактеризовано систему розвитку персоналу підприємства та її елементи (0,05 друк. арк.).*

59. Бабчинська О.І. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства / О.І. Бабчинська, К.М. Вербенко // Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., (23-24 грудня 2011 р., м. Львів). – Львів: Львівська економічна фундація, 2011. Ч. II. – С. 89–91. (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто значення корпоративної культури для стимулювання інноваційної діяльності (0,1 друк. арк.).*

60. Бабчинська О.І. Мотивація персоналу / О.І. Бабчинська, О.А. Таран // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 березня 2009 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 227–232 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок: охарактеризовано значення мотивації персоналу для його інноваційної активності (0,1 друк. арк.).*

61. Бабчинська О.І. Особливості створення стратегії управління знаннями / О.І. Бабчинська, Л.В. Бондарчук, Т.Д. Мамчур // Україна в ХХІ столітті: проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку: зб. наук. праць за матеріалами VI Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 квітня 2008 р., м. Кам'янець-Подільський). – Кам'янець-Подільський національний університет, 2008. – С. 46–48 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: сформовано перелік передумов для запровадження управління знаннями на промислових підприємствах (0,1 друк. арк.).*

62. Бабчинська О.І. Поняття кадрового потенціалу і його вплив на ефективність діяльності підприємства / О.І. Бабчинська, В.Г. Погосян // Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. (11 вересня 2008 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2008. – С. 12–15 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено взаємозв'язок кадрового та інноваційного потенціалу підприємства (0,1 друк. арк.).*

63. Бабчинська О.І. Управління ризиками як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств / О.І. Бабчинська // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (14-17 вересня 2007 р., м. Ялта). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. – С. 293–299 (0,5 друк. арк.).

Додаток Ж

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	2	3	4	5
1	VIII Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	м. Вінниця, 03 червня 2020 р.	очна
2	VII Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	м. Вінниця, 05-07 червня 2019 р.	очна
3	VI Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	м. Вінниця, 17-19 вересня 2018 р.	очна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики	м. Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р.	очна
5	IV Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології	м. Вінниця, 16 жовтня 2017 р.	дистанційна
6	V Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	м. Вінниця, 07-09 червня 2017 р.	очна
7	III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології	м. Вінниця, 21 жовтня 2016 р.	дистанційна
8	II Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни	м. Запоріжжя, 10-11 червня 2016 р.	очна
9	IV Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	м. Вінниця, 18-20 травня 2016р.	очна
10	IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Актуальные научные исследования в современном мире	м. Переяслав-Хмельницький, 26-27 жовтня 2015 р.	дистанційна
11	II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології	м. Вінниця, 16 жовтня 2015 р.	дистанційна
12	IX Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку	м. Переяслав – Хмельницький, 29-30 листопада 2014 р.	дистанційна
13	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу	м. Харків, 21 листопада 2014 р.	дистанційна

1	2	3	4	5
14	I Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології	м. Вінниця, 14 жовтня 2014 р.	дистанційна
15	IX Міжнародна науково-практична конференція	Wykształcenie i nauka bez granic-2013	Польща, м. Перемишль, 07 - 15 грудня 2013 р.	очна
16	VIII Міжнародна науково-практична конференція	Vedecky prumysl evropskeho kontinentu-2012	Чехія, м. Прага, 27 листопада–5 грудня 2012 р.	дистанційна
17	Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Наукові дослідження – інструмент вирішення актуальних проблем економіки	м. Тернопіль, 28-29 листопада 2012 р.	дистанційна
18	Міжнародна науково-практична конференція	Achievement of high school - 2012	Болгарія, м. Софія, 17–25 листопада 2012 р.	дистанційна
19	Міжнародна науково-методична конференція	Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта	м. Вінниця, 15–16 листопада 2012 р.	очна
20	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Актуальні проблеми сучасної науки	м. Київ, 22–24 жовтня 2012 р.	дистанційна
21	Міжнародна науково-практична конференція	Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації	м. Вінниця, 27-30 березня 2012 р.	очна
22	VII Міжнародна науково-практична конференція	Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи	м. Львів, 23-24 грудня 2011 р.	очна
23	VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Наукові дослідження: шлях від теоретичного пошуку до практичної реалізації	м. Тернопіль, 29-30 листопада 2011 р.	дистанційна
24	Міжнародна науково-практична конференція	Реформування економічної системи України в контексті міжнародного співробітництва	м. Вінниця, 21 квітня 2011 р.	очна
25	Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації	м. Вінниця, 27-28 березня 2009 р.	очна
26	Міжнародна науково-практична конференція	Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання	м. Вінниця, 11 вересня 2008 р.	очна
27	VI Міжнародна науково-практична конференція	Україна в XXI столітті: проблеми та перспективи соціально - економічного розвитку	м. Кам'янець-Подільський, 7-8 квітня 2008 р.	очна
28	Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України	м. Ялта, 14-17 вересня 2007 р.	очна