

СТАДНИК В.В., ГРИЗОВСЬКА Л.Л.

ТРАНСФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНЕ НА
ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Хмельницький 2016

УДК:658.382:331.108
ББК:65.291.551:65.291.6
С 76

Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 7 від 28.01.2016 р.

Рецензенти:

Ведерніков М.Д. - д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету
Семикіна М.В. - д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри економіки та організації виробництва
Кіровоградського національного технічного університету
Синчак В.П. - д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри
менеджменту, економічної теорії та фінансів
Хмельницького університету управління та права

Матеріали подано в авторській редакції

Стадник В.В., Гризовська Л.О. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 197 с.

ISBN 978-966-330-250-8

Викладено результати досліджень, спрямованих на побудову системи управління розвитком персоналу промислового підприємства для перетворення його в інноваційно-активне. Подано рекомендації для обґрунтованого вибору форм і методів нарощування інтелектуального капіталу підприємства в розрізі його структурних елементів та співвідносно інноваційних стратегій.

Для студентів економічних спеціальностей ВНЗ, викладачів, науковців, керівників підприємств, усіх, хто цікавиться проблемами управління інноваційною діяльністю та розвитком персоналу промислових підприємств.

УДК:658.382:331.108
ББК:65.291.551:65.291.6

ISBN 978-966-330-250-8

© Стадник В.В., Гризовська Л.О. 2016
© ХНУ, оригінал-макет, 2016

ПЕРЕДМОВА

Піднесення вітчизняної економіки, її сталий розвиток і поліпшення якості життя населення неможливі без підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. В свою чергу, зростаюча конкуренція на більшості сегментів ринку потребує від менеджменту підприємств особливої уваги до інноваційної діяльності – як ключового джерела формування конкурентних переваг. Висока активність підприємств у створенні й реалізації інновацій є основою їх життєздатності в умовах динамічних і глобальних змін середовища господарювання. Поза тим, в Україні таких підприємств все ще недостатньо для того, щоб можна було стверджувати про перехід національної економіки до інноваційного типу розвитку.

Зростання кількості інноваційно-активних і конкурентоспроможних промислових підприємств потребує переосмислення змісту і структури роботи менеджменту персоналу, зміщення акцентів у бік розвитку загально інтелектуальних і професійно-спрямованих знань і вмінь. Це актуалізує питання створення науково-методичної основи управління розвитком персоналу в контексті трансформування промислового підприємства у інноваційно-активне.

Питаннями розробки методичних основ управління розвитком персоналу як носія інтелектуальних ресурсів та основного джерела інноваційних ідей і розробок займалися і займаються багато науковців – як зарубіжних, так і вітчизняних. Значний внесок у вирішення цих питань внесли К. Беккер, Д. Белл, Н. Бонтіс, Е. Брукінг, О. Гупта і Г. Росс, Л. Едвінсон, М. Мелоун, Т. Стюарт, С. Софьян, М. Тайлес, Р. Піке та ін. Завдяки їх зусиллям у теорії управління стала відігравати провідну роль гуманістична концепція, в центрі якої – людина з її інтелектом та соціальними потребами.

Визнання людського капіталу основним виробничим фактором, здатним відтворюватись і розвиватись, генеруючи додану вартість, послужило появі і на пострадянському просторі значної кількості досліджень, які зосереджували увагу на формуванні теоретико-методичного інструментарію управління розвитком персоналу в контексті підвищення ефективності інноваційної діяльності.

В умовах перехідної економіки вагомий внесок у вирішення цих питань зробили В. Антонюк, О. Анісімова, О. Бервено, Д. Богиня, М. Ведерніков, Н. Гавкалова, О. Грішнова, А. Колот, Е. Лібанова,

Г. Назарова, В. Нікіфоренко, Г. Савіна, М. Семикіна, С. Стрехова, Л. Смоляр, О. Стрижак, І. Фрімман, Ф. Хміль та ін. Разом із тим, значне коло питань науково-теоретичного і організаційно-методичного характеру стосовно управління розвитком персоналу в контексті формування інноваційно-активних промислових підприємств ще потребує свого вирішення. Це й визначило мету досліджень, результати яких подані у даній монографії – сформулювати теоретичні засади, визначити методичні підходи і розробити практичні рекомендації для трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу.

У першому розділі монографії розкрито сутність і складові інноваційно-активного підприємства, охарактеризовано роль і значення інтелектуального потенціалу персоналу підприємства (втіленого у його інтелектуальному капіталі) для забезпечення результативності інноваційної активності, визначено особливості системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства.

У другому розділі проаналізовано зміст і результати інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств, встановлено її основні тенденції та рівень інноваційної активності. Досліджено форми і методи розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах з позицій їх відповідності цілям інноваційної діяльності.

У третьому розділі монографії обґрунтовано науково-методичні основи трансформування промислового підприємства у інноваційно-активне на основі розвитку персоналу. Розроблено науково-методичні підходи до оцінки відповідності рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства типу інноваційної стратегії. Сформовано науково-практичні рекомендації для побудови програм розвитку персоналу в контексті завдань інноваційно-активного машинобудівного підприємства.

Практичне використання отриманих результатів сприятиме зростанню кількості інноваційно-активних підприємств у промисловому секторі вітчизняної економіки, що в умовах глобалізації важливо для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Монографія буде корисною магістрантам, аспірантам економічних спеціальностей ВНЗ, керівникам підприємств, а також усім, хто цікавиться проблемами управління інноваційною діяльністю та розвитком персоналу промислових підприємств.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНО- АКТИВНЕ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Структурно сутнісна характеристика інноваційно активного підприємства

Кількісне зростання і зміцнення ринкових позицій сучасного підприємства все більше залежить від здатності його менеджменту обирати ті напрями і способи створення суспільних благ, які найбільшою мірою відповідають інтересам і запитам цільових груп споживачів. В умовах зростаючої конкуренції це досягається активною і цілеспрямованою інноваційною діяльністю.

Інноваційна діяльність визнається у світовій науці й практиці одним з ключових чинників розвитку, який має невичерпний і величезний потенціал створення комерційно привабливих продуктів – як за ціною, так і за споживчими характеристиками, що є передумовою економічного зростання суб'єктів господарювання. Однак повноцінна реалізація цього потенціалу в Україні не відбувається. Основною причиною цього є чинники макроекономічного характеру, закладені в недосконалій політиці держави у сфері визначення пріоритетних напрямів економічної діяльності. Курс на інноваційний розвиток в Україні декларувався неодноразово, однак дієвої підтримки на інституційному рівні суб'єктів інноваційної діяльності не було. Зважаючи на значні ризики упровадження новинок, а також, як правило, пролонговану у значному часовому періоді віддачу від їх реалізації, суб'єкти господарювання надавали перевагу пошуку інших джерел конкурентоспроможності, які переважно ґрунтувались на відносній дешевизні ресурсів або ж отриманні доступу до обмежених ресурсів через квотування чи ліцензування. Проте посилення конкурентної боротьби у промисловому секторі економіки України внаслідок процесів глобалізації і зростаюча мобільність ресурсів (особливо трудових), спонукає нині підприємства до пошуку більш ефективних у стратегічній перспективі шляхів і ресурсів економічного зростання.

Аналіз наукових публікацій стосовно стратегічного управління машинобудівними підприємствами показує, що багато дослідників звертають увагу на необхідність розвитку інноваційної складової їх ресурсного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності й кількісного зростання (наприклад, М. Войнаренко [30], А. Жарінова [64], Є. Коржов [80], В. Нижник [102], В. Никифоренко [104], П. Перерва [109], М. Семикіна [119], Л. Смоляр [125], Н. Тарнавська [141], А. Тельнов [142], Л. Федулова [152], В. Хобта [157] та ін.). Це логічно, так як саме активна інноваційна діяльність дає змогу підприємству діяти на випередження, формуючи базу для розвитку споживчих потреб і створення нових, доволі містких сегментів ринку, а отже, забезпечуючи підтримання конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Поza тим, активність інноваційної діяльності сучасних вітчизняних підприємств є різною. І це зумовлено як об'єктивними чинниками (наприклад, умовами господарювання – конкурентними, монопольними чи планово-адміністративними; сферою економічної діяльності – випуск товарів традиційного попиту чи такого, що динамічно розвивається), так і суб'єктивними – небажанням вищого менеджменту ризикувати, здатністю власників бізнесу отримувати конкурентні переваги за рахунок переведення його частини у тінь тощо. Та можна з впевненістю стверджувати, що у промисловому секторі економіки, де рівень конкуренції в результаті процесів глобалізації постійно зростає, активна інноваційна діяльність підприємств є основою їх конкурентоспроможності.

У науковій літературі під інноваційною діяльністю розуміється діяльність людей та організацій, спрямована на забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів (новацій) до результату, придатного до практичного застосування, та реалізації новацій на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах [70, с. 8]. Ця діяльність здійснюється на макро-, мезо- і мікрорівнях і охоплює:

- випуск і поширення принципово нових видів продукції, техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення і реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності понесених витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального й екологічного становища.

Ще Й. Шумпетером вказано на те, що саме інновації є основним джерелом кількісного зростання й розвитку економічних систем усіх типів [161]. Він розумів під інноваціями використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань. Тому на рівні підприємств інноваційна діяльність найчастіше спрямована на створення і комерціалізацію нових товарів, розробку і надання нових послуг, що мають певну споживчу цінність. З урахуванням вимог екологізації виробничої діяльності цьому сприяє і запровадження ресурсоощадних та екологічно чистих технологій. Тому активна діяльність у сфері створення й реалізації інновацій має бути апіорі в центрі уваги менеджменту кожного сучасного підприємства.

Очевидно, що реалізація курсу на інноваційний розвиток в Україні і перехід національної економіки в новий якісний стан потребує появи більшої кількості підприємств, здатних ефективно здійснювати інноваційну діяльність, активно використовувати інноваційний чинник для конкурентної боротьби, тобто – інноваційно-активних підприємств. В Україні інноваційна діяльність регулюється законом «Про інноваційну діяльність», де термін «інновація» трактується як «новостворені 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» [114]. Однак трактування терміна «інноваційна активність» в законі відсутнє.

Разом з тим, у науковій літературі термін «інноваційна активність» стосовно підприємств є одним із найпоширеніших. Він належить до основних характеристик стану й динаміки розвитку суб'єктів національної економіки, відображаючи ступінь участі підприємства у здійсненні інноваційної діяльності за певний період часу. Рівень інноваційної активності підприємств у 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. Водночас, аналізуючи сучасні наукові публікації із питань управління інноваційною діяльністю на мікрорівні, можна зробити висновок про відсутність загальноприйнятого визначення цього поняття.

Підтвердженням цьому є думки сучасних науковців стосовно призначення інноваційної активності. Так, І. Тарасенко визначає інноваційну активність суб'єкта господарювання його спрямованістю на реалізацію стратегічних цілей розвитку в умовах ринкової конкуренції з метою забезпечення стійкості функціонування підприємства та його успішності у довгостроковій перспективі [140].

На думку В. Зоріна, інноваційна активність в економіці – це управлінська діяльність, яка враховує потреби ринкової економіки в безперервному оновленні товарів, послуг, технологій. Вона проявляється у прагненні перемагати в конкурентній боротьбі за рахунок новизни, досконалості і якості продукції, у підтримці творчих, ініціативних працівників; в готовності до організаційних змін [67].

У обох визначеннях вказується швидше причина, з якої підприємство мусить бути інноваційно-активним – для перемоги в конкурентній боротьбі. Разом з тим, В. Зорін наголошує на тому, що це можливо за рахунок підтримки творчих та ініціативних працівників, готовності підприємства до організаційних змін. Додамо до цього, що ефективна відповідь на виклики ринку потребує зламу застарілих управлінських структур і стереотипів управлінської діяльності. А з урахуванням того, що такі стереотипи в Україні не лише залишилися, а й отримали своє продовження внаслідок недостатньо обґрунтованих і не підтриманих необхідними інституціями змін економічного механізму, інноваційний чинник не став важливим джерелом формування конкурентних переваг, а підприємства здебільшого не можуть бути названі інноваційно-активними.

Таким чином, під інноваційно-активним підприємством науковці розуміють підприємство, що займається інноваційною діяльністю. На сьогодні існує велика різноманітність видів інноваційної діяльності і часто доволі складно діагностувати приналежність певної діяльності до інноваційної. До напрямів інноваційної діяльності на підприємствах традиційно відносять: здійснення досліджень і розробок; придбання нових технологій, машин, обладнання, установок, інших основних фондів і здійснення капітальних витрат, пов'язаних з впровадженням інновацій; виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів їх виробництва; здійснення маркетингових інновацій тощо. Тому, зважаючи на цілі даного наукового дослідження, очевидною є потреба дослідити гносеологічні корені і, на основі цього – сформувані більш точно трактування терміна «інноваційна активність підприємства».

Слово «активний» має латинське походження (лат. *activus*). Воно характеризує дії суб'єкта, який впливає на інші суб'єкти або об'єкти. За різними підходами активність розглядається як діяльний стан, властивість процесу діяльності, характеристика самої системи. У тлумачних словниках це поняття трактується як: посилена діяльність, діяльний стан [123]; енергійна діяльність, діяльна участь у чому-небудь; здатність до реакції, взаємодії з чим-небудь [143] тощо.

Аналізуючи ці та інші тлумачення і їх сутнісну варіативність у роботах сучасних науковців, можна узагальнити їх змістову напов-

неність такими характеристиками: активність як діяльність; активність як характеристика здатності або спроможності системи до діяльності; активність як характеристика діяльності [36]. Це дало змогу виділити стосовно інноваційної активності три основних підходи, кожен з яких наголошує на певному її аспекті (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Систематизація наукових підходів до трактування терміна
«інноваційна активність підприємства»**

Змістове наповнення терміна науковцями	Автор	Основний наголос у науковому підході
Інноваційна активність – це діяльність, спрямована на створення, освоєння і просування на ринок продуктових, технологій і організаційно-управлінських нововведень	В. Денисюк [60]; І. Єлісеєва [63]; Г. Жиц [65]; Є. Коржов [80]; Н. Силантьєва [121]	Цілеспрямована діяльність з розробки та впровадження новаций
Інноваційна активність – це комплексна характеристика можливостей підприємства щодо розробки новаций, їх освоєння та комерціалізації. Оцінюється для висновку про підготовленість підприємства до запровадження нововведень та використання інноваційних можливостей (тобто, розглядається з позиції інноваційного потенціалу)	І. Баранова, М. Черепанова [13]; В. Баранчєєв [14]; Л. Журавльова [67]	Властивість підприємства, що відображає його здатність до інноваційної діяльності
Інноваційна активність – це ступінь інтенсивності інноваційної діяльності підприємства	К. Балдін, А. Баришева, М. Іщенко [11]; О. Попов [112]; А. Трифілова [146]	Порівняльна характеристика інноваційної діяльності підприємства

Джерело: уточнено і доповнено на основі [36]

На нашу думку, така систематизація трактування сутності інноваційної активності дає змогу комплексно підійти до вирішення завдання даного наукового дослідження – якими характеристиками описати і як сформувані інноваційно-активне підприємство. Так, отожднення інноваційної активності підприємства з інноваційною діяльністю згідно з першим підходом вказує на те, що будь-яке підпри-

емство, яке здійснює інноваційні перетворення, може вважатися інноваційно-активним. Саме цей підхід і застосовується у міжнародній (і вітчизняній) статистиці інновацій. Згідно класифікації UNESCO Institute for Statistics усі підприємства, що протягом звітного періоду займалися інноваційною діяльністю, належать до категорії інноваційно-активних, незалежно від того, чи привело це реально до реалізації інновацій [135].

Такий підхід є доволі поширеним у середовищі науковців, внаслідок чого став основою формування багатьох національних баз статистичних даних щодо інноваційної активності підприємств. У існуючій практиці статистичної звітності підприємство вважається інноваційно-активним, якщо протягом звітного періоду у нього були витрати на інновації – без урахування їх розміру, стадії інноваційного процесу та рівня його завершеності, на що вказує І. Єлісеєва [63]. Г. Жиц також є прихильником трактування інноваційної активності як здійснення підприємством нововведень без урахування їх інтенсивності, рівня новизни, а також інших подібних характеристик, які дають змогу підприємству покращити або зберегти наявну позицію у ринковому середовищі [65].

Н. Силантьєва, узагальнюючи існуючі напрацювання з цих питань, виділяє показники інноваційної активності (переважно кількісного характеру), групуючи їх за декількома напрямками [121]:

- наукомісткість виробництва (*частка* науково-технічних працівників у загальній кількості зайнятих; річний приріст витрат на НДДКР; обсяг фактично здійснених і запланованих витрат на НДДКР; частка прибутку, спрямованого на НДДКР);

- якість і конкурентоспроможність продукції (*частка продукції, підтверджена сертифікатом відповідності стандартам якості*; обсяг витрат на проведення випробувань та сертифікацію продукції; *кількість* каналів постачання й збуту; частка ринку);

- техніко-економічний рівень продукції (фондоозброєність *виробництва*; середній життєвий цикл інновацій; наявність (*частка*) у структурі промислової продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами);

- експортоспроможність продукції (частка експортованих виробів; обсяги (*місткість*) зарубіжних ринків, їх сегментація);

- міра оновлення продукції та технологій (частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва; частка науково-технічних витрат у собівартості виробів; коефіцієнт оновлення продукції; наявність технологічних інновацій).

В цілому погоджуючись із автором в плані такої систематизації показників за виділеними групами, вважаємо, що деякі позиції із віднесених у групи показників варто скоригувати, подавши їх більш

точно. Це такі показники, які описують явище узагальнено, наприклад, «якість продукції». Доцільніше цей показник подати у такому трактуванні: «частка продукції, підтверджена сертифікатом відповідності стандартам якості». І тоді не буде потреби визначати інший показник – «обсяг витрат на проведення випробувань та сертифікацію продукції». Він може трактуватись неоднозначно – не тільки як кількісне вираження релевантних витрат для сертифікації кожного зразка продукції, а й як нездатність підготуватись до сертифікації належним чином і проходити її повторно. Крім того, показник фондоозброєності тут доцільно визначати лише для виробництва, беручи до розрахунку вартість активної частини основних засобів. Слово «наявність» у показнику також є недостатньо коректним, точнішим є термін «частка». Тому вище подано уже дещо скориговану нами систематизацію показників інноваційної активності, зміни виділені курсивом.

Отже, згідно означеного підходу, інноваційна активність, як цілеспрямована діяльність зі створення, освоєння і просування на ринок продуктових, технологічних і організаційно-управлінських нововведень, характеризує стратегічну поведінку підприємства у ринковому середовищі, його ставлення до інноваційного ризику, відповідних витрат і ймовірних втрат. Водночас, на нашу думку, інноваційна активність ще й характеризує якість інноваційної діяльності підприємства. І саме цей аспект важливий для вирішення завдання формування інноваційно-активного підприємства. Однак він не може бути описаний кількісними показниками.

Повертаючись до сутнісного розуміння терміна «інноваційна активність» і його відображення через систему показників, зазначимо, що етимологія поняття «активність» передбачає посилену, енергійнішу порівняно з іншими діяльність. Тому видається справедливим використання відносних (у вигляді частки) показників, які можна порівняти у динаміці або стосовно інших підприємств. І це дає змогу не ототожнювати інноваційну активність із інноваційною діяльністю. На це звертає увагу і Ю. Лазаренко, яка пропонує визначати інноваційну діяльність лише як основу інноваційної активності, джерело її появи [86].

На наш погляд, зв'язок між ними дещо інший – інноваційну активність можна розуміти і як активність підприємства у пошуку і проектуванню нових способів перетворення доступних йому ресурсів у комерційно привабливий продукт (і це здійснюється за **планом інноваційної діяльності** на етапі генерування ідей і прикладних досліджень), і як активність у **оперативній реалізації** цих нових способів – щоб вивести новий продукт на ринок швидше конкурентів і отримати за рахунок цього максимальний зиск (це є змістом етапу комерціалізації інновації).

Таке структурування змісту інноваційної активності потребує релевантного оцінювання його результатів і ефективності. На нашу думку, рівень інноваційної активності підприємства може відображати порівняльна динаміка вкладання ним ресурсів у інноваційну діяльність, а ефективність цієї активності – їх співвідношення з отриманими результатами у вигляді виручки від реалізації інновацій на ринку. І тут на перший план виходить якість людського капіталу, задіяного у інноваційному процесі.

І саме наявність у інноваційних ресурсах людської (інтелектуальної) складової дає підстави розглядати інноваційну активність як характеристику, що відображає спроможність підприємства до здійснення інноваційних змін. Такий підхід простежується, зокрема, у В. Баранчєєва [14], який вважає, що інноваційна активність характеризує підготовленість фірми до оновлення основних елементів інноваційної системи, її сприйнятливість до нововведень. Підкреслимо, що терміни «готовність» і «сприйнятливість» характеризують стан людської складової інноваційного потенціалу підприємства.

У контексті завдань даного дослідження слід особливо відзначити підхід І. Ансофа до трактування ролі «активності» у реалізації конкурентної стратегії організації і досягненні нею високого конкурентного статусу. Зазначаючи, що конкурентний статус фірми в стратегічній зоні господарювання є результатом взаємодії ефекту масштабу діяльності, її потенціалу і конкурентної стратегії, він підкреслює, що потенційний конкурентний статус організації стає реальним лише у разі ненульової активності її керівництва і співробітників [5].

На думку Л. Журавльової [67], зв'язок між інноваційним потенціалом і інноваційною активністю полягає в тому, що інноваційний потенціал виступає структурною складовою інноваційної активності. Інші науковці [110; 112] не вбачають такої підпорядкованості і зазначають, що обидва поняття є невід'ємними елементами аналізу інноваційної ситуації на підприємстві. Ще інші автори розглядають інноваційну активність як характеристику використання інноваційного потенціалу підприємства [13; 121; 146].

Існують різні підходи до тлумачення поняття «інноваційний потенціал» (додаток А, табл. А.1). Їх аналіз показує, що одна частина науковців робить наголос на наявності ресурсів, інша – на можливості підприємства (або готовності) їх ефективно використати. Та все ж більшість керується так званим ресурсним підходом, трактуючи інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, що можуть бути використані для створення і реалізації інновацій. При цьому у структурі інноваційного потенціалу найчастіше виділяють кадрову, інформаційно-технологічну, організаційну й матеріально-технічну складові. З

урахуванням структури інноваційного потенціалу оцінка інноваційної активності підприємства може здійснюється за напрямками, які виділяє В. Баранчєєв [14]:

– інноваційна сприйнятливість підприємства (відносно нововведень та інформації щодо їх наявності; відносно знань та передового досвіду);

– забезпеченість ресурсами (оцінка рівня інвестиційних ресурсів, людських ресурсів, технологічна та методична оснащеність співробітників, забезпеченість знаннями та інформацією, технічна оснащеність підприємства);

– якість організації інноваційного процесу (показники оновлення інформаційно-комунікаційних технологій, організаційної структури, корпоративної культури підприємства; аналіз якості інноваційного процесу; оцінка ефективності інтелектуальної праці);

– інноваційна компетентність (рівень компетентності співробітників організації: рівень професійних знань за видами діяльності, досвід щодо вирішення складних ситуацій, спроможність застосовувати творчий підхід до їх розв'язання; наявність публікацій, патентів, кількість реалізованих інноваційних пропозицій).

Як видно із цього переліку, у ньому переважають якісні показники. І більшість з них є сутнісними характеристиками ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства. Однак спроможність сформулювати якісну ресурсну складову інноваційного потенціалу підприємства ще не гарантує високого рівня його інноваційної активності – якщо, наприклад, конкурентне середовище малодинамічне. Та все ж інноваційний потенціал доцільно розглядати як необхідну передумову успішної інноваційної діяльності підприємства. Із урахуванням цього інноваційна діяльність є результатом мобілізованого потенціалу підприємства.

І тут можна погодитись із думкою І. Баранової і М. Черепанової, які, визначаючи інноваційну активність як комплексну характеристику інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, заснованої на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу, пропонують застосовувати три підходи до її оцінки [13]:

1) формальний – поділяючи всі підприємства на інноваційно-активні та інноваційно неактивні. Належність до першої категорії визначається за фактом виконання робіт, що відносяться до інноваційної діяльності;

2) ресурсно-витратний – за визначенням обсягу різних ресурсів у вартісному вираженні, які підприємство використовує на всіх стадіях інноваційного процесу;

3) результативний – за ідентифікацією можливих ефектів від інноваційної діяльності підприємства та їх вартісної оцінки.

Цей підхід є корисним з погляду даного дослідження – він дає змогу структурувати його аналітичну складову – починаючи від виявлення тих підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, і завершуючи оцінкою результатів цієї діяльності. Водночас, на нашу думку, послідовність аналізу має бути дещо іншою. Завершувати його потрібно, як і пропонує автор, зіставленням витрат і результатів, однак дослідження результатів необхідно розбити на дві складові – перед аналізом витрат ресурсів доцільно визначити, наскільки суттєво вплинула інноваційна діяльність підприємства на його економічну динаміку. Тим самим в процесі аналізу витрат ресурсів можна буде зосередити увагу на чинниках, які дали змогу (або не дали змогу) забезпечити такий результат. Тобто, дослідити якість інноваційної діяльності. І це дозволить зрозуміти, що необхідно змінити у внутрішньому середовищі підприємства для того, щоб підвищити його інноваційну активність, інтенсифікувати її. Або ж – на які складові внутрішнього середовища необхідно впливати для того, щоб підприємство, яке досі не було інноваційно-активним, стало ним.

Такий підхід, на нашу думку, дасть змогу логічно поєднати позиції авторів, які акцентують на тому, що інноваційну активність слід вважати проявом реалізації (чи мобілізації) інноваційного потенціалу, і тих, що трактує інноваційну активність підприємства як порівняльну ознаку його інноваційної діяльності, як ступінь інтенсивності дій щодо створення та реалізації нововведень (див. табл. 1.1). Представники цього підходу вказують на зв'язок між інноваційною активністю підприємства із якістю його інноваційної стратегії і для оцінювання рівня інноваційної активності пропонують дві групи показників – стратегічного і тактичного характеру; вони можуть бути визначені методом експертного оцінювання [86; 121]:

– показники інноваційної активності у стратегічному аспекті: якість інноваційної стратегії організації; обсяг залучених капіталовкладень (інвестицій); якість методів, що використовуються при здійсненні інноваційних змін; обґрунтованість заданого рівня інноваційної активності;

– показники інноваційної активності у тактичному аспекті: відповідність реакції фірми характеру конкурентної ситуації; швидкість реакції на зовнішнє середовище та проведення інноваційних змін.

Крім того, до складу показників, що характеризують динаміку інноваційного процесу, авторами пропонується включати і деякі з тих, що носять кількісний характер – тривалість розробки нового продукту, тривалість підготовки його до виробництва, тривалість виробничого

циклу. А. Трифілова, також дотримуючись цього підходу, пропонує визначати рівень інноваційної активності підприємства на основі дещо інших таких показників: коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт освоєння нової техніки та нової продукції; коефіцієнт інноваційного зростання [146]. На наш погляд, використання цих показників є доцільним на різних етапах дослідження і є взаємодоповнюючим.

Отже, згідно із зазначеним підходом, поняття «активність» розглядається як характеристика процесу діяльності, а рівень інноваційної активності оцінюється показниками стану (організації) інноваційної діяльності на окремому підприємстві; вони не можуть бути виписані кількісно, тому їх оцінка не вільна від суб'єктивності. При цьому передбачається, що рівень інноваційної активності підприємства оцінюється масштабами розробки й реалізації ним нововведень.

На нашу думку, підприємство може вважатися інноваційно-активним, якщо воно не тільки постійно удосконалює і оновлює свою продукцію на основі більш досконалих способів і технологій перетворення і комбінування доступних матеріальних ресурсів, що підвищує споживчу цінність кінцевих продуктів, а й здійснює прогресивні зміни у складі функцій і методах роботи апарату управління, застосовуючи нові знання і підтримуючи їх поширення і накопичення у внутрішньому середовищі для зростання творчого потенціалу працівників. І саме останнє дає змогу збільшувати віддачу від інноваційної діяльності, максимізувати економічний результат. При цьому, зважаючи на взаємопов'язаність і взаємообумовленість інноваційної та економічної діяльності, доцільно інноваційну активність розглядати як комплексний процес, спрямований на створення, виробництво та удосконалення нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм, поява яких на ринку може дати додатковий дохід. Водночас, як справедливо зауважує Ю. Лазаренко, «ступінь інтенсивності дій щодо інноваційних перетворень (рівень інноваційної активності підприємства) доцільно визначати лише порівняно з іншими системами. Саме такий підхід створить підстави для виокремлення критеріїв посиленої інноваційної діяльності та визначення на їх основі інноваційно-активних підприємств» [86].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що під інноваційною активністю підприємства необхідно розуміти комплексну характеристику його інноваційної діяльності, яка включає ступінь сприйнятливості до нововведень, ступінь інтенсивності та своєчасності обґрунтованих інноваційних рішень щодо змін у діяльності і стану своєї бізнес-системи, здатність мобілізувати для цього ресурсний потенціал необхідної кількості і якості і побудувати раціональну техно-

логію інноваційного процесу за складом і послідовністю операцій. Іншими словами, інноваційна активність характеризує готовність підприємства до оновлення основних елементів господарської системи — капіталу знань, технологічного оснащення, інформаційно-комунікаційних та технологій, а також здатність менеджменту до створення належних умов їх ефективного використання. Структурно-сутнісне відображення інноваційної активності як характеристики діяльності підприємства подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структурно-сутнісне відображення інноваційної активності як характеристики діяльності підприємства [86]

Таким чином, узагальнення викладеного дає підстави визначати інноваційну активність як **системно-діяльнісну** характеристику підприємства, що відображає інтенсивні, цілеспрямовані і ефективні дії у сфері створення й реалізації інновацій. **Діяльнісна складова** інноваційної активності підприємства може оцінюватися наявністю завершених інновацій і ступенем їх результативності, а також ступенем участі підприємства у розробці інновацій. **Системна** – здатністю налагодити інноваційну діяльність ефективно, своєчасно виявляючи основні причини, що блокують інноваційний процес. Саме системна складова інноваційної активності пояснює факт досягнення різних інноваційних результатів за однаковими вихідними даними.

Структурована множина динамічних показників оцінювання рівня інноваційної активності підприємств наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структурована сукупність динамічних показників рівня інноваційної активності підприємства

Джерело: сформовано з урахуванням [86; 121]

Отже, інноваційно-активне підприємство – це підприємство, яке протягом останніх років мало завершені інновації: нові або значно удосконалені продукти, що впроваджені на ринку, нові або значно удосконалені послуги або методи їх виробництва. Для отримання такого результату підприємство вкладало ресурси у інноваційну діяльність – або у власні розробки, або в залучення розробок інших учасників ринку інновацій. Тому важливими критеріями оцінювання рівня інноваційної активності підприємства є порівняльна динаміка вкладання ним ресурсів у інноваційну діяльність співвідносно отриманих результатів у вигляді виручки від реалізації інновацій на ринку. Ці ресурси можуть вкладатись у власні дослідження або у придбання розробок інших (наприклад, через ліцензування). Тому доцільно визначати й структуру інноваційної активності – власними силами чи за рахунок замовлення стороннім організаціям. Позитивними є тенденції до збільшення числа власних розробок, адже це не тільки підвищує інтелектуальний та інноваційний потенціал підприємства, а й формує основу стійких конкурентних переваг.

На основі викладеного, можна встановити відмінності традиційного та інноваційного-активного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Відмінності традиційного та інноваційно-активного підприємства	
Традиційне підприємство	Інноваційно-активне підприємство
<i>Характер цілей</i>	
Спрямованість на швидкий комерційний успіх (зростання виручки, прибутку, частки ринку)	Спрямованість на довгострокову життєздатність шляхом нарощування потенціалу розвитку через інновації
<i>Пріоритетний підхід у прийнятті рішень</i>	
Реактивний	Проактивний
<i>Рівень реалізації стратегічного управління</i>	
Переважно низький	Високий
<i>Алгоритми управління</i>	
Переважно «жорстке управління», що ґрунтується на стереотипах авторитарної влади	Переважає «м'яке управління», що підтримує ініціативу, гнучкість у реалізації потенціалу лідерства, заохочується експеримент, дії на випередження
<i>Інформаційна база прийняття рішень</i>	
Минулий досвід, аналіз поточної ситуації для виявлення проблем, прогнозування кон'юнктури ринку тощо	Дослідження патентів, наукові розробки, нові технології, виявлення «прихованих» потреб, вивчення успіхів підприємств-лідерів
<i>Сфера можливої ефективності</i>	
Стабільне зовнішнє середовище, проста бізнес-система	Мінливе зовнішнє середовище, складна бізнес-система

Джерело: власна розробка

Інноваційна активність залежить від багатьох факторів, головним з яких є інноваційно-креативний потенціал співробітників підприємств. Це підтверджується сучасними дослідженнями, які говорять про те, що «успіх інновацій на 85–90 % залежить від рівня підготовки персоналу, при цьому особлива роль належить управлінським кадрам» [66]. Наприкінці ХХ ст. у теорії управління відбулася зміна загальної управлінської парадигми – від механістичної до органічної [124; 130], у якій домінуючою складовою ефективності управління визнається гнучкість і адаптивність соціально-економічних систем [83; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**], які забезпечуються, серед іншого – завдяки соціальному партнерству [42; 157]. У зв'язку з цим основним ресурсом фірм, що забезпечує її конкурентоспроможність у глобальному вимірі стали розглядати персонал, його здатність до інноваційної діяльності.

Однак не просто кваліфікована підготовка та багатий професійний досвід співробітників на сьогодні є важливими факторами підвищення інноваційної активності підприємств і, як наслідок, його конкурентоспроможності, а *рівень прояву творчої енергії* кожним з фахівців. Інноваційна активність є суть внутрішнього стану підприємства, яким необхідно керувати, цілеспрямовано використовуючи потенційні можливості креативно налаштованого персоналу, перетворюючи ці можливості у інтелектуальний капітал, накопичуючи і збагачуючи його в контексті стратегічних цілей і конкурентних стратегій.

Інтелектуальний потенціал персоналу як стратегічний ресурс інноваційно активного підприємства

Як відомо, кризові явища і стагнація у діяльності сучасних підприємств є перманентними, але вони успішно долаються впровадженням нових технологій та нових зразків техніки; завдяки цьому створюються нові виробничі можливості, що здатні по-новому вибудовувати виробничі процеси, створювати нові види продукції, що позитивно сприймаються ринком, і це забезпечує перехід до зростання. Водночас цього складно досягти за відсутності стратегічного бачення перспектив розвитку, за відсутності людей, що можуть по-новому поглянути на ресурсний потенціал суб'єктів господарської діяльності, оцінити його здатність до створення нових споживчих цінностей. Тому здатність менеджменту підприємства сформувати таке середовище діяльності, яке б забезпечувало розвиток і ефективне використання знань персоналу, є важливою складовою стратегічного управління.

Компетентність, фаховість персоналу нині є одним із найважливіших джерел формування конкурентних переваг кожного підприємства. Це підкреслюється у роботах багатьох сучасних науковців, зокрема, О. Анісімової [3], В. Антонюк [6], С. Бунтовського [21], Жарінової [64], О. Корольова [82], Н. Папонової [107], М. Семикіної [119] та ін. Узагальнення їх поглядів на зміст компетентності і компетенцій показує, що між ними існує певна різниця. Розрізняють компетентності:

- інтелектуальна – знання, необхідні для професійної діяльності;
- інтегративна – вміння координувати дії і вибирати продуктивні форми діяльності на основі інтегрування знань і вміння раціонально діяти в умовах невизначеності;
- ситуативна – здатність ефективно досягати поставлених цілей у зоні своєї відповідальності на основі досвіду практичної роботи і аналізу конкретної ситуації;

– соціальна – здатність працівника ефективно взаємодіяти з іншими працівниками підприємства в умовах спільної творчої інноваційної діяльності, а також вміння підтримувати рівні і взаємовічливі стосунки з колегами і партнерами.

Результатом ефективного використання зазначених компетентностей стосовно певних видів професійної діяльності є компетенції працівника. Це поняття ширше попереднього і охоплює сукупність ключових знань, вмінь, навичок, дій у певній сфері діяльності (додаток Б, табл. Б.1). На думку М. Армстронга, «компетентними працівниками є ті, хто задовольняє очікуванням відносно показників праці. Вони здатні використовувати свої знання, навички, властивості особистості для досягнення встановлених цілей і стандартів» [9, с. 271]. Додамо до цього, що не тільки для досягнення встановлених цілей, але й для визначення їх, що стосується передусім представників вищого менеджменту, які здійснюють стратегічне управління. Це вищий рівень фахової компетентності менеджменту підприємств, адже належним чином обґрунтований і правильний вибір стратегічних цілей є запорукою їх здійсності. Стосовно інноваційної діяльності, яка супроводжується значними ризиками, це особливо важливо.

Здатність працівників своєчасно і адекватно реагувати на ситуації, з якими стикається підприємство в ході свого функціонування і розвитку ґрунтується як на практичному досвіді, так і на цілому комплексі знань про стан ринку та поведінку споживачів у відповідній сфері діяльності, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі – щодо напрямів і змісту інноваційної активності.

Результатом інноваційної активності промислових підприємств можуть бути як нові товари, так і нові процеси та послуги, наприклад, інжинірингові, що супроводжують трансфер нових технологій. Їх створення не відбувається заради простого інтересу, а задля здобуття переваг у боротьбі з конкурентами за споживача. В умовах ринкового різноманіття товарів і послуг споживач стає все більш вимогливим, обираючи спосіб задоволення своїх потреб. Це треба враховувати, плануючи розвиток продуктів і ринків.

Конкурентні переваги можуть бути тимчасовими (у разі поліпшувальних інновацій) або ж довготривалими (якщо на ринок виводиться принципово новий товар з високою споживчою цінністю). І з погляду економічних результатів кожне підприємство прагне набути довготривалих конкурентних переваг. Проте не кожне здатне цього досягти, оскільки не має відповідних ресурсів. Тому менеджмент підприємства обирає для нього ту стратегію формування конкурентних переваг, яка відповідає його ресурсній базі та умовам господарювання.

Найчастіше науковці пов'язують конкурентні стратегії із способом здобуття конкурентних переваг (наприклад Г. Л. Азоев і А. П. Челенков [1], І. Ансофф [5], М. Портер [113; 173], А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [143]). І сутність цих способів розкривається через власне назву конкурентної стратегії (наприклад, способом здобуття конкурентних переваг при реалізації стратегії лідерства за витратами вважається мінімізація витрат). Ми ж вважаємо за доцільне особливо підкреслити, що в основі всіх конкурентних стратегій сучасних промислових підприємств лежать певні групи інновацій.

Для визначення зв'язку між видами конкурентних стратегій та інноваціями ми взяли класичну класифікацію М. Портера [173], оскільки вважаємо, що підходи до виділення конкурентних стратегій іншими авторами є лише певною мірою доповненням та уточненням до неї. На рис. 1.3 показано, якого роду напрями інноваційної діяльності доцільно обирати підприємству для отримання конкурентних переваг при реалізації певного типу конкурентної стратегії.

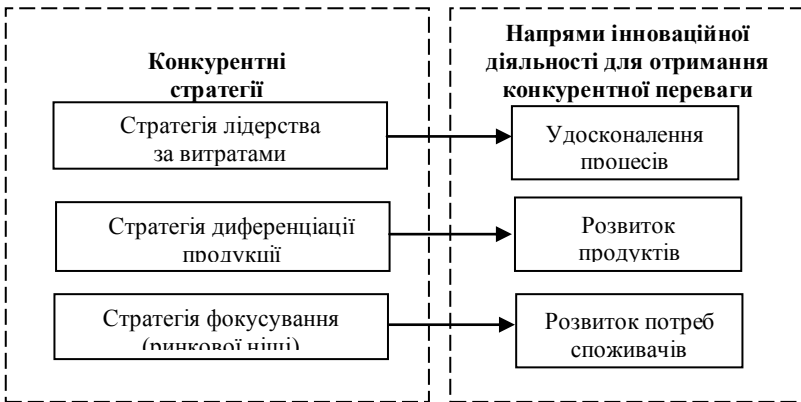


Рис. 1.3. Зв'язок конкурентних стратегій промислового підприємства з напрямками інноваційної діяльності

Джерело: власна розробка

Непрямим підтвердженням такого зв'язку є те, що організаційне структурування успішних компаній при реалізації ними стратегії розвитку і зростання доволі часто здійснюється шляхом побудови дивізійної організаційної структури за трьома ознаками – продуктовою, територіальною і споживчими групами. Як бачимо, це передбачає реалізацію інновацій у двох із визначених нами напрямів – розвиток продукту і розвиток потреб споживачів. Останнє може залежати і від територіальних відмінностей у споживчих перевагах.

Зважаючи на суттєві відмінності у позиціях тих чи інших підприємств до створення і комерціалізації інновацій, інноваційна діяльність ними здійснюється у межах різних інноваційних стратегій. У науковій літературі можна зустріти різні класифікації інноваційних стратегій [8; 23; 28; 127; 158] (додаток Б, табл. Б.2), однак з позицій завдань цього дослідження доцільно виділити такі їх види: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, за нагодою (нішева). У таблиці 1.3 конкретизовано, якого роду ресурсів і ключових компетенцій потребує промислове підприємство для реалізації того способу формування конкурентних переваг, який відповідає певному типу інноваційної стратегії.

Очевидно, що реалізація певної конкурентної стратегії передбачає цілеспрямовану інноваційну діяльність у тому напрямі, у якому підприємство має сильні позиції для формування довготривалих конкурентних переваг.

Таблиця 1.3

Види інноваційних стратегій промислового підприємства залежно від способу формування конкурентних переваг і ресурсів для їх реалізації

Спосіб формування конкурентних переваг	Необхідні компетенції і ресурси формування конкурентних переваг
<i>Наступальна стратегія</i>	
Виведення на ринок нового продукту із високою споживчою цінністю для масової аудиторії	Здатність до створення принципово нових продуктів. Потужна матеріальна і проектно-конструкторська база, креативність і професіоналізм персоналу
<i>Нішева стратегія (за нагодою)</i>	
Моніторинг ринків для виявлення нових потреб і створення продуктових інновацій із споживчою цінністю для виявлених ринкових ніш	Здатність виділити специфічні потреби цільових груп споживачів і розробити способи їх задоволення. Креативність і професіоналізм персоналу
<i>Захисна стратегія</i>	
Розвиток продуктів та удосконалення процесів	Здатність розвивати продукти і процеси. Креативність і професіоналізм персоналу
<i>Імітаційна стратегія</i>	
Швидке промислове освоєння створеної іншими споживчої цінності	Придбання ліцензії або піратське копіювання існуючого зразка, що отримав визнання ринком. Професіоналізм маркетологів, юристів і технологів

Продовження таблиці 1.3

Спосіб формування конкурентних переваг	Необхідні компетенції і ресурси формування конкурентних переваг
<i>Залежна стратегія</i>	
Встановлення партнерських зв'язків із виробниками кінцевого продукту для участі у технологічному ланцюжку	Здатність виробничої системи забезпечити необхідні стандарти якості для партнера по технологічному ланцюжку. Ділові якості і професіоналізм вищого і операційного менеджменту
<i>Традиційна стратегія</i>	
Дотримання традиційного підходу у виготовленні товару, що забезпечує його відповідність ustalеним споживчим стандартам	Здатність підтримувати інтерес до продукту. Креативність і професіоналізм маркетингологів і технологів

Джерело: розроблено авторами на основі класифікації інноваційних стратегій за [8; 23; 128]

Як видно із таблиці, для реалізації завдань кожної інноваційної стратегії важливим ресурсом є креативність і професіоналізм персоналу підприємства. Водночас у розрізі стратегій існує деяка відмінність у сфері докладання інноваційних зусиль. Наприклад, наступальна і нішева стратегії машинобудівних підприємств потребують особливого професіоналізму при роботі з ринком і потужного проектно-конструкторського потенціалу працівників відділу НДДКР. Залежна стратегія – значних зусиль у налагодженні ділових зв'язків із партнерами по технологічному ланцюжку. Традиційна – фаховості у підтримванні інтересу до продукту на традиційному ринку та налагодженні дистрибуторської мережі для виходу на інші ринки. Усі ці відмінності мають бути враховані при плануванні розвитку персоналу. Таким чином, виходячи із тісного зв'язку між конкурентними стратегіями підприємства та напрямками інноваційної діяльності, а також від здатності підприємства здійснювати її у різних сферах і масштабах пропонуємо відносити до ***інноваційно-активних ті підприємства***, персонал яких постійно і системно працює над створенням і підтриманням конкурентних переваг на основі інновацій, обираючи для цього адекватні ринковим умовам інноваційні стратегії і використовуючи відповідну ресурсну базу.

Як було показано у п. 1.1, основою інноваційної активності підприємства є його інноваційний потенціал. Опіраючись на існуючі визначення інноваційного потенціалу (додаток А, табл. А.1) і виокремлюючи в них те, що дає змогу підкреслити найголовніше з погляду кореляційних зв'язків між інноваційним потенціалом та інноваційною ак-

тивністю підприємства, вважаємо, що співвідносно завдань дослідження у трактуванні його сутності доцільно поєднати ресурсний підхід із системним та поведінковим. Звідси, *інноваційний потенціал підприємства* доцільно розглядати як складну динамічну систему, що містить ресурси та інструменти впливу на поведінку людей, необхідні і достатні для генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси.

Варто особливо підкреслити, що сама лише наявність ресурсів, але без інструментів, які виконують роль стимулів у ході прийняття рішень людьми щодо їх використання, процеси генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти можуть відбуватися дуже повільно або й зовсім не відбуватися. В той же час відсутність певних видів ресурсів, наприклад, матеріалів із заданими властивостями чи ключових для реалізації поставлених завдань працівників, що мають необхідний досвід і здатність до налагодження ділових зв'язків із партнерами тощо – можуть значно уповільнити інноваційний процес на стадії перетворення наукових ідей у нові продукти чи технології – навіть за значного бажання виконавців цього результату досягти.

Серед ресурсів сучасного підприємства особливе значення мають так звані «специфічні». Термін «специфічність ресурсу» стосовно ресурсних складових підприємства було запропоновано О. Вільямсоном, який поділив усі виробничі ресурси на загальні, специфічні і високо специфічні [26]. Відповідно до цього всю сукупність використовуваних виробничими підприємствами ресурсів можна згрупувати за ознаками специфічності (див. табл. 1.4).

Згідно з критеріальним підходом О. Вільямсона, специфічність того чи іншого ресурсу підприємства залежить від «легкості, з якою йому можна знайти альтернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності його використання» [26, с. 94]. На нашу думку, поняття «легкості знаходження альтернативних варіантів застосування» слід трактувати співвідносно конкретного підприємства – як те, наскільки дане підприємство здатне (або ні) утримувати конкурентні переваги, сформовані внаслідок використання цього ресурсу. На сьогодні такі переваги формуються завдяки ефективному використанню інтелекту людей, здатних створювати нематеріальні активи підприємства.

Носії інтелектуальних ресурсів у реалізації стратегічних цілей підприємства є ключовими фігурами; вони формують його інтелектуальний капітал, завдяки чому стає можливим створення чи залучення інших специфічних або високоспецифічних ресурсів, необхідних для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.4

Ознаки специфічності ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика ресурсу	Рівень специфічності ресурсу
1. За здатністю ресурсу бути використаним на будь-якій території	– які можна переміщувати	Загальний
	– стандартні непереміщувані	Специфічний
	– унікальні непереміщувані	Високоспецифічний
2. За ступенем унікальності технології	– стандартна технологія	Загальний
	– спеціалізована технологія	Специфічний
	– унікальна технологія	Високоспецифічний
3. За рівнем знань, необхідних персоналу для виконання роботи	– некваліфікований персонал	Загальний
	– кваліфіковані спеціалісти	Специфічний
	– спеціалісти з унікальними знаннями у певній сфері діяльності	Високоспецифічний
4. За рівнем захисту інтелектуальної власності	– не захищений товарним знаком (торговою маркою) і може бути скопійований	Загальний
	– не захищений товарним знаком, але містить ноу-хау і не може бути легко скопійований	Специфічний
	– захищений товарним знаком (торговою маркою)	Високоспецифічний

Наразі в Україні гостро стоїть питання створення, ефективного використання та нарощування інтелектуального капіталу підприємств, про що свідчить значний науковий інтерес до різних аспектів цього питання. Сучасні дослідники (зокрема, О. Анісімова [4], Н. Гавкалова [35], А. Жарінова [64], Л. Лукічева [90], Н. Маркова [94], В. Никифоренко [104], Н. Старкова [136], І. Фріман [153] та ін. виділяють проблеми нарощування і ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства як найбільш значущі. Їх вирішення дає змогу ефективно використовувати решту ресурсів підприємства, створюючи і реалізуючи конкурентні переваги на основі інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів.

Створення та реалізація інновацій є завжди складним процесом для будь-якого суб'єкта економічної діяльності. Це зумовлюється значною невизначеністю, яка супроводжує інноваційний процес на усіх його стадіях. І результат інноваційної діяльності буде тим кра-

щим, чим більш достовірною і повною буде інформація про об'єкт творчого пошуку, принципи й закономірності, яким він підкоряється, умови, в яких він може виконувати свої функції, його здатність до модифікації, завдяки чому він зможе задовольняти потреби широкого кола цільових аудиторій споживачів. Тому так важливо для ефективної інноваційної діяльності створити на підприємстві сприятливі умови для нагромадження специфічних знань, їх поширення й ефективного використання у процесі генерування нових ідей і продукування товарів і послуг. Лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні засвоювати знання найшвидше, спроможні виживати та перегравати своїх конкурентів. Іншими словами, організації повинні стати «інтелектуальними», розвивати свої здібності, які базуються на знаннях довготривалих і адекватних зовнішнім змінам. Знання все частіше стають головним ресурсом, завдяки якому структури, організації та установи можуть розвивати свою конкурентну перевагу, робити її міцною. Збільшення внеску носіїв екссклюзивних знань у здатність підприємств набувати конкурентних переваг, розширювати їх коло і зміцнювати конкурентні позиції (що важливо для промислових підприємств, які працюють на високо конкурентних ринках) посилили увагу до питань забезпечення розвитку персоналу, віднесли їх до розряду стратегічних.

Дослідженням, присвяченим розвитку людського чинника виробництва, в усі часи приділялося чимало уваги. Широке коло питань, пов'язаних з роллю людини в економічних процесах, знайшло відображення у працях відомих зарубіжних вчених-економістів, таких як Г. Беккер [15], Л. Едвінсон [165], О. Гупта і Г. Рус [168], А. Маршалл [95], Дж. С. Міль [98], І. Нонака, Р. Тойама і Н. Конно [172]; С. Соф'ян, М. Тайлес, Р. Піке [174], Т. Стюарт [139] та багатьох інших. Серед наукових розробок вітчизняних та російських вчених у сфері дослідження актуальних аспектів розвитку персоналу підприємств, слід відзначити праці В. Антонюк [7], І. Бузько [20], Н. Гавкалової [34; 35], О. Грیشнової [42; 44; 126], А. Колота [126], О. Королева [82], Г. Назарової [100], Г. Нестеренко [101], В. Никифоренка [104], Г. Савіної [119], М. Семикіної [120] та ін. Завдяки роботам цих та інших науковців сформовано теоретико-методичну базу управління розвитком персоналу, визначено її місце у загальній системі стратегічного управління, логічно доведено зв'язок розвитку персоналу як елемента кадрової політики підприємства із базовими стратегіями діяльності тощо. Переважна більшість науковців вказує на те, що саме завдяки постійному розвитку персоналу сучасні підприємства здатні генерувати нові рішення і зберігати свою конкурентоспроможність.

Безумовно, саме прийняття і реалізація інноваційних рішень забезпечує підприємству більшу комерційну віддачу в процесі госпо-

дарювання і дає змогу накопичувати ресурси для свого розширеного відтворення і розвитку. В свою чергу, кількість і якість таких рішень безпосередньо залежить від *інтелектуального потенціалу* підприємства. О. Анісімова, використовуючи дане поняття, зазначає, що інтелектуальний потенціал сучасного підприємства реалізується через «сукупність явних і неявних колективних знань, умінь, досвіду, пізнавальних і духовних здібностей персоналу, які при взаємодії з іншими ресурсами підприємства забезпечують йому довгострокові конкурентні переваги» [4]. З таким трактуванням доцільно погодитись, лише зазначивши, що у такому визначенні термін «інтелектуальний потенціал підприємства» за своєю сутністю майже тотожний одній із складових інтелектуального капіталу підприємства – людському капіталу – у частині, яка стосується інтелектуальної, а не фізичної діяльності.

Взагалі, кінець XX – початок XXI століття характеризується у теорії і практиці управління як час інтелектуалізації бізнесу. І.Нонака, Р.Тойама й Н.Конно підкреслюють, що інтелектуальний капітал є єдиним типом ресурсу, у створенні якого зацікавлені всі наявні і потенційні інвестори кожного підприємства [172]. Інші зарубіжні дослідники підкреслюють, що збільшення інтелектуального капіталу за рахунок приєднання матеріальних і знанневих активів компаній є основним мотиваційним чинником здійснення багатьох угод зі злиття і поглинання [168].

Повноцінне використання потенціалу інтелекту персоналу є завданням першочергової ваги для менеджменту сучасних підприємств, про що свідчить значний інтерес до цього питання вітчизняних науковців [4; 90; 94]. Не підлягає сумніву, що для кожного підприємства важливо, щоб інтелектуальний потенціал його працівників був реалізованим, перетвореним у інтелектуальний капітал та втілений у нових продуктах і процесах. Водночас він повинен постійно зростати – акумулюючи нові знання і способи їх практичного використання. На нашу думку, це забезпечується відповідною *мотиваційною політикою підприємства*, яка має бути націлена не лише на використання наявних індивідуальних і колективних знань, а й на їх накопичення, розвиток і подальше поширення для ефективного використання.

Ефективне вирішення цього завдання неможливе без розробки релевантної теоретико-методичної основи, що потребує передусім формування відповідного понятійного апарату. Зважаючи на домінуючу роль інтелектуального капіталу у сукупності чинників ефективної інноваційної діяльності необхідно, передусім, дослідити його сутність і структуру. З економічної точки зору, на думку провідних вчених, що займались дослідженням сутності інтелектуального капіталу (Д. Белл [16], Л. Едвінсон [165], Т. Стюарт [139]), інтелектуальний капітал є суку-

ністю знань, навичок, вмінь людини, її мобільності (здатності до сприйняття нової інформації, навчання, перепідготовки, адаптації до нових умов) і креативності (здатності неординарно мислити і генерувати ідеї), забезпечуючи можливість створення додаткового продукту в процесі руху самого інтелектуального капіталу.

Е. Брукінг визначає інтелектуальний капітал як «сукупність людських та ринкових активів (бренд, репутація, відносини з постійними клієнтами), інтелектуальної власності (ноу-хау, торговельні секрети, патенти, авторські права) та інфраструктурних активів (технології, методи, що дають можливість здійснення виробничого процесу взагалі)» [19]. Це визначення доволі повно відображає особливості складових цього виду капіталу, однак у ньому не виділено його важливу ознаку, яка перетворює інтелектуальний ресурс у капітал. Генерування ідей повинно підкріплюватися їх практичним втіленням, знання повинні бути здатними до комерціалізації, лише тоді вони перетворюватимуться у інтелектуальний капітал. Тому у найбільш широкому розумінні інтелектуальним капіталом вважаються знання, що можуть бути перетворені на прибуток та оцінені.

Як зазначає Л. Едвінсон, здатність трансформувати знання і нематеріальні активи організації у фактори, які утворюють багатство за рахунок особливого ефекту помноження людського капіталу (інтелектуальні здібності, практичні навички працівників) на структурний (зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди, ІТ-системи) є відмінною ознакою інтелектуального капіталу [165]. Звідси, на думку багатьох науковців, будь-які технологічні, управлінські та ринкові новації, які можуть бути комерціалізовані, тобто приносити додатковий прибуток, слід ідентифікувати як складові інтелектуального капіталу [17; 20; 94]. Важливо при цьому, що створені знання не тільки не відчужуються від їх носіїв, а стають надбанням всіх учасників економічної взаємодії, здобуваючи при цьому значний потенціал розвитку і генерування додаткової вартості.

Із наведених цих та інших визначень (додаток Б, табл. Б.3) випливає, що склад інтелектуального капіталу є неоднорідним. З одного боку, він охоплює знання, які невіддільні від людини, і саме люди ними володіють і розпоряджаються. З іншого боку, певна частина інтелектуального капіталу формує сприятливі умови для застосування цих знань для підвищення ефективності здійснюваних процесів, продукування нових товарів з високою споживчою цінністю і, як результат – зростання конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи існуючі підходи в трактуванні та структуруванні інтелектуального капіталу, можна бачити, що на сьогодні серед науковців досягнутий певний консенсус у визначенні сутності інтелек-

туального капіталу – виходячи із його складу і структури, яка охоплює три основні компоненти – людський капітал, капітал відносин і структурний капітал.

1. Людський капітал. Це сукупність знань, навичок, творчих здібностей працівників, їх відповідність вимогам і завданням підприємства, дотримання конфіденційності у користуванні комерційною інформацією, загалом – все те, що складає соціальну і компетентнісну основу функціонування підприємства, дає йому змогу формувати конкурентні переваги.

2. Організаційно-структурний капітал. До нього відносять передусім організаційну структуру, яка формує координаційні механізми спільної діяльності, а також інформаційне забезпечення управління внутрішніми процесами і зв'язками із зовнішнім бізнес-середовищем (програми забезпечення і його технічні носії, що дають змогу формувати адекватні завданням підприємства бази даних); сюди ж відносять і юридично закріплені за підприємством інтелектуальні активи (патенти, товарні знаки, права на використання технології тощо).

3. Клієнтський капітал або капітал відносин. Це бренд, комерційні договори, секрети формування й розширення клієнтури, клієнтська база, здатність до налагоджування довготривалих зв'язків, утримання лояльності клієнтів на основі задоволення їх запитів і вимог, що постійно розвиваються.

Безумовно, основною складовою інтелектуального капіталу підприємства є людський капітал, який визначає все те, що працівник привносить в процес створення доданої вартості. Як підкреслює Н. Бонтіс, саме він відрізняє одну компанію від інших та виступає джерелом стратегічних інновацій і процесів оновлення, оскільки є сукупністю інтелектуальних здібностей, навичок і досвіду працівників [164].

Водночас не менш важливим є організаційно-структурний капітал, завдяки якому формується запас знань фірми і який дає змогу ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників підприємства, оскільки забезпечує організаційну взаємодію між ними. С. Галім зазначає, що дієвість організаційної взаємодії досягається через усталені норми і принципи корпоративної культури, використання сучасних інформаційних технологій і формалізованого знання, а також через способи оптимізації процесів, які використовуються в компанії [170]. Додамо до цього, що саме ця складова інтелектуального капіталу має формувати мотиваційну основу обміну знаннями, їх поширення і мультиплікацію в межах підприємства.

Капітал відносин є невідчутним активом, який ґрунтується на становленні, розвитку і підтримці високоякісних зв'язків з іншими організаціями та індивідами, які впливають на компанію [175]. В останні роки формуванню капіталу відносин із клієнтами приділяється

дуже значна увага в середовищі науковців і практиків, в тому числі в Україні, про що свідчать численні публікації з цих питань, наприклад, [89; 97; 108]. Ті підприємства, що опанували і використовують у своїй діяльності технології побудови відносин із клієнтами (CRM), набагато впевненіше почувуються у конкурентному середовищі, оскільки зберігають лояльність клієнтів. Це дає змогу разом з ними працювати і над створенням нових продуктів, що особливо важливо для інноваційно-активного підприємства.

Інтелектуальний капітал не є простою арифметичною сукупністю його окремих частин (людського, структурного і клієнтського), він розвивається на основі їх взаємодії, яка, за професійного управління, породжує синергію спільної діяльності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: побудовано на основі узагальнення [17; 19; 94; 164; 166; 170; 171; 174]

Отже, для зростання інтелектуального капіталу підприємства, необхідно розвивати ті управлінські компетенції, які сприяють, по-перше, нарощуванню людського капіталу, по-друге – поліпшенню співпраці усіх носіїв знань та вмінь, що працюють на підприємстві (зокрема, через побудову ефективного координаційного механізму), по-третє – формуванню взаємовигідних відносин між учасниками як у сфері внутрішньої, так і зовнішньої економічної взаємодії.

Усі складові інтелектуального капіталу цінні для ефективної інноваційної діяльності, даючи змогу ефективно використовувати решту ресурсів підприємства, створюючи і реалізуючи конкурентні переваги

на основі інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів. Водночас, на нашу думку, їх внесок у реалізацію певної конкурентної (чи інноваційної) стратегії буде різним – залежно від специфіки діяльності підприємства, його конкурентних позицій на момент формування стратегії, ступеня інтегрованості його у міжкорпоративні відносини і економічні зв'язки.

Важливо при цьому розуміти, що зростаюча інформаційна насиченість середовища господарювання доволі часто настільки змінює умови роботи управлінських працівників, що їм просто не вистачає набутих знань. Тому все більше рекрутингових агентств, підбираючи працівників, особливу увагу приділяють їх здатності до набуття нових знань, які можуть формувати нові компетенції. Це актуалізує проблему стратегічного управління розвитком персоналу підприємства, формування для цього відповідної науково-методичної основи – як у контексті управління процесами набуття працівниками нових знань відповідно до поставлених завдань, так і у сфері розширення їх можливостей ефективно працювати з інформацією. Звідси і випливає одне із найважливіших завдань управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства – обґрунтування і вибір таких напрямів і програм розвитку компетенцій працівників, удосконалення таких елементів організаційної взаємодії і організаційних відносин, які б сприяли поліпшенню тих структурних складових інтелектуального капіталу підприємства, що відіграють ключову роль у реалізації його стратегічних цілей відповідно до обраної конкурентної та інноваційної стратегії.

Виходячи з цього, управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства може бути визначено як системні, ціле-спрямовані дії у вигляді комплексу планомірних взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою формування й ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників, накопичення інтелектуального капіталу, необхідного для реалізації конкурентних інноваційних стратегій у обраній сфері економічної діяльності. Для промислових підприємств, що працюють на високо конкурентних ринках, надзвичайно важливо постійно оновлювати знаннєвий ресурс, збільшувати потенціал організаційного знання. Це забезпечує їх здатність не тільки своєчасно реагувати на зміни запитів споживачів, а й формувати нові споживчі потреби – відповідно до розвитку науково-технічного прогресу. У машинобудуванні темпи цього прогресу мають особливо значну динаміку – і це впливає на склад і структуру ресурсів, які мають бути задіяні для створення нових продуктів.

Очевидно, що управління процесами розвитку знаннєвого ресурсу має носити системний характер, забезпечуючи цілеспрямованість і збалансованість здійснюваних на підприємстві змін за усіма структурними складовими його бізнес-системи.

Особливості і завдання управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства

Найхарактернішими ознаками економічних і господарських процесів у сучасному світі є численність зв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища та їх висока мінливість. У ХХІ ст. як ніколи раніше проявляється дія закону прискорення історичного розвитку – коли на кожну наступну стадію розвитку суспільства йде менше часу, ніж на попередню. У бізнес-середовищі це означає, що значно прискорюються процеси адаптації суб'єктів ринку до кожної зміни умов господарювання. І якщо у сфері послуг, яка є менш капіталомісткою, мобільність у задоволенні потреб споживачів підтримувати значно простіше, то підприємства виробничого сектора для збереження своєї життєздатності повинні докладати набагато більше зусиль, бути більш інноваційно-активними.

Така активність неможлива без нових знань, що потребує системного підходу до розвитку і ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників сучасних підприємств. Зростаюча мінливість середовища господарювання часто нівелює важливість попереднього досвіду практичної діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень та виводить на перше місце здатність працівників до набуття нових знань, які формують основу нових компетенцій, накопичують інтелектуальний капітал, стають підґрунтям для генерування нових ідей, значною мірою визначаючи рівень інноваційної активності підприємства. Тому ефективне управління розвитком персоналу нині перетворюється у стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємств у всіх розвинених країнах. Водночас визнання ключової ролі інновацій у здобутті підприємствами конкурентних переваг більш чітко конкретизує проблему управління розвитком їх персоналу – для набуття таких компетенцій, щоб підприємство стало інноваційно-активним.

Особливо відчутні зміни у ставленні до розвитку персоналу сталися у 60–70 роках минулого століття. Цьому сприяли зростання темпів науково-технічного прогресу, масовий перехід промислових підприємств до автоматизації виробництва, значне ускладнення технологічних процесів, широке впровадження зразків нової техніки. У 80–90-х роках в розвинених країнах ця тенденція продовжилась і посилилась у зв'язку з гуманізацією праці. Науково-технічна модернізація виробництва здійснювалась з урахуванням принципів гуманізації праці, підкріплювалась соціальним фактором її реорганізації. Значно збільшилися обсяги інвестування підприємств у розвиток людського

капіталу. Особлива увага приділялась професійній підготовці кадрів, їх адаптації до нових умов виробництва, стимулюванню та мотивації праці.

У другій половині ХХ ст. у США, Бельгії, Німеччині, Франції, Японії, Швеції та інших економічно розвинених країнах набуває поширення процес демократизації управління. Це проявляється у активному залученні найманих працівників до управління власністю, капіталом і виробництвом. Залучення до управління здійснюється у найрізноманітніших формах та видах: через співучасть у капіталі, через упровадження так званого «робітничого» контролю, розвиток самоуправління. Набуває популярності створення та функціонування підприємств колективної власності (програми ESOP) тощо.

Це стало спонукальним імпульсом до перегляду змісту праці власниками і менеджментом багатьох підприємств. І, як зазначає Е. Вільховченко, на початку ХХІ ст. у виробничому середовищі відбувся поворот до полівалентної (багатопрофільної) праці, формування професійно рухливого працівника, зменшення соціально-професійної дистанції між різними категоріями персоналу, впровадження в систему організації праці сумісництва функцій та професій, колективних форм праці – бригад, команд, гуртків якості. Полівалентна праця прискорила зростання попиту на працівників багатофункціональних професій, спеціалістів і менеджерів, які працюють «поверх професійних бар'єрів», тобто тих, хто синтезує знання плановиків, аналітиків, маркетологів тощо [27]. Саме такі працівники необхідні підприємствам для того, щоб вони могли стати інноваційно-активними.

Однак вітчизняні реалії засвідчують ігнорування власниками та вищим менеджментом більшості промислових підприємств України цих питань. Це видно, наприклад, із того, що підприємства фактично відсторонились від формування держзамовлень на підготовку фахівців у системі вищої освіти, виділяють дуже незначні суми на підвищення кваліфікації своїх працівників тощо. Основна увага менеджменту приділяється питанням набору працівників із потрібним комплексом знань та навичок на ринку праці. Такий підхід не створює вагомих мотивацій працівників до збереження своєї лояльності підприємству, а значить – формує основу для їх опортуністичної поведінки.

З іншого боку, нехтування питаннями розвитку персоналу може бути пояснено відсутністю стратегічного мислення у керівників та власників бізнесу, їх орієнтацією на вирішення здебільшого поточних проблем, які складаються у тій чи іншій бізнес-ситуації. Це зумовлено і об'єктивними причинами – високою мінливістю середовища господарювання, недосконалістю законодавства у сфері охорони інтелектуальної власності, залежністю власників бізнесу від політичних процесів тощо. Проте до тих пір, поки питання розвитку персоналу в

Україні не стане об'єктом стратегічного управління, не відбудеться перетворення трудових ресурсів у інтелектуальний капітал підприємств.

На сьогодні система управління персоналом, яка склалась навіть на провідних вітчизняних підприємствах, більшою мірою націлена на просте, і лише певною мірою розширене відтворення персоналу. Це видно із функціонального наповнення її структурних складових (підсистем) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Функціональне наповнення структурних складових системи менеджменту персоналу підприємства

Структурні складові системи менеджменту персоналу	Зміст і завдання підсистем
<i>1</i>	<i>2</i>
Аналіз та планування персоналу	Розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей
Оцінювання персоналу	Персональна оцінка рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконаної роботи та її результатів
Облік співробітників підприємства	Фіксування прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників
Атестація і ротація кадрів	Проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконаної роботи
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу

Продовження таблиці 1.5

1	2
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінювання якості виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини
Правове та інформаційне забезпечення управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування

Джерело: узагальнено і систематизовано на основі [11; 20; 28; 101; 155; 156]

Із таблиці видно, що навіть така підсистема, яка функціонально націлена на розвиток організаційних відносин, в основному охоплює стандартні заходи із профілактики виникнення трудових конфліктів. Підсистема мотивації не виділяє окремо стимулювання розвитку професійних компетенцій працівників, а розвиток персоналу в основному відбувається як підвищення кваліфікації.

Розвиток персоналу – це сукупність заходів з розкриття особистого потенціалу працівників та їх здатності робити внесок у справи організації, їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, заняття більш високих посад, вирішення сучасних завдань [28, с. 273]. Проте, як видно із таблиці 1.5, за функціональними завданнями усіх підсистем не простежується зв'язку цілей розвитку персоналу з інноваційною діяльністю чи активністю. Однак лише ті суб'єкти економічної і соціальної взаємодії, які засвоюють знання найшвидше, здатні вижити та переграти своїх конкурентів. Сучасні підприємства мають стати «інтелектуальними», розвиваючи ті професійні компетенції свої працівників, які базуються на знаннях довготривалих і адекватних зовнішнім змінам, завдяки чому можна розвивати конкурентні переваги.

Розуміння важливості ефективного використання знанневих ресурсів у сучасному світі для підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання знайшло своє відображення у певних змінах в роботі служб управління персоналом, які на сьогодні набули характеру стійких тенденцій і проявляються у наступних підходах [70]:

1. Зміна парадигми кадрового менеджменту – від «управління кадрами» до «управління людськими ресурсами», що потребує стратегічного підходу в управлінні. Акценти кадрової політики зміщуються з підбору і розстановки кадрів на участь у формуванні та реалізації стратегії бізнесу, виходячи із кадрового потенціалу підприємства.

2. Розширення змісту функціонального підходу – від виконання фрагментарних кадрових функцій до залучення лінійного управління в процес роботи з персоналом і допомоги йому у вирішенні проблем із кадрами.

3. Розширення меж інноваційного підходу. У роботі з працівниками більша увага відводиться управлінню змінами. Як правило, здатність до змін пов'язана з більш високим рівнем освіти і кваліфікації персоналу, його здатністю переучуватися, рівнем творчості і інноваційності і ці якості першочергово приймаються до уваги при наборі і переміщенню персоналу.

4. Зміна стилю керівництва – від домінуючого авторитарного до консультативно-демократичного. Це сприяє розширенню й поглибленню соціального партнерства, розвитку більш толерантних трудових відносин в колективі працівників підприємства.

5. Зміна акцентів у мотиваційних процесах, принципах і системах мотивації. Система мотивації еволюціонує від принципів егалітаризму (оплата за посаду, за явку на роботу) до принципу оплати за результат.

6. Розвиток трудового потенціалу працівника стає важливим завданням менеджменту. Акценти зміщуються від підвищення кваліфікації працівників до розвитку персоналу.

Критичний аналіз зазначених тенденцій засвідчує, що у них домінує націленість на створення колективу, здатного до активної роботи з інформацією та знаннями, що є відмітною ознакою інноваційно-активних підприємств. Водночас важливою характеристикою сучасного кадрового менеджменту має бути його стратегічний характер, спрямованість на роботу з персоналом в руслі обраної базової стратегії. І це стосується як питань залучення до роботи на підприємстві тих людей, що мають необхідні знання для виконання поставлених перед ними завдань, так і питань розробки ефективних стимулюючих заходів для усього персоналу. При цьому ведеться й цілеспрямована робота із професійного розвитку персоналу, особливо тих

працівників, що будуть вирішувати нові завдання. Для реалізації амбітних стратегічних цілей підприємства його керівникам необхідно створити згуртований колектив. А для забезпечення відданості працівників важливо створювати умови для їх професійного розвитку. Це буде служити і ефективним мотиватором до підвищення продуктивності і якості праці, а також спонукатиме працівників до самонавчання та саморозвитку.

У інноваційно-активних підприємств підхід до розвитку знань має обиратися з урахування основних чотирьох критеріїв. Вони повинні формувати світоглядні цінності особи, бути оригінальними, важко імітованими та важко замінюваними. В цьому поєднанні знання стають базовою складовою в забезпеченні конкурентних переваг їх носіїв. У контексті організаційному це передбачає формування в працівників:

- базових знань;
- мотивації на розширення обсягу знань;
- навичок та психології розвитку знання до інноваційного.

Базові знання – це знання структурних зв'язків та закономірностей розвитку соціальних процесів та явищ. Вони стабільні у часі і трансформуються в конкретні знання залежно від змісту вирішуваних завдань. Базове знання – завжди концептуальне, лежить в основі формування ключової компетентності.

Мотивація на розширення обсягу знання – це розвиток знання за межами конкретної проблемної галузі за рахунок міжпредметних взаємозв'язків і формування інтегрованого знання. Предметне знання не мусить бути пов'язане з поточними управлінськими завданнями. Воно має бути якомога ширшим і розвиватися з випередженням – за рахунок розвитку інтегрованого знання. Тільки тоді підприємство зможе діяти на випередження, що є основою інноваційної активності, спрямованої на нове бачення шляхів вирішення проблем, на пошук нових, нестандартних рішень, засобів швидшого й раціональнішого досягнення успіху – і в цьому й закладено основний зміст формування навичок та психології розвитку знань до інноваційних.

Слід зазначити, що доволі багато сучасних промислових підприємств (особливо малих та середніх) формують свою організаційну будову, опираючись на виділені ще А. Файоном загальні та специфічні управлінські функції і не створюючи при цьому спеціальний підрозділ для реалізації функції управління інноваціями. Це означає, що нині кожен менеджер мусить володіти не тільки глибокими теоретичними знаннями щодо загальних економічних процесів у ринковій економіці та міцними практичними навичками у сфері своєї фахової спеціалізації, але й певними підприємницькими здібностями. Тобто – не просто вміти раціонально організувати виробництво товарів і по-

слуг, а й постійно вдосконалювати його з урахуванням появи нових зразків техніки й технологій; не лише ефективно використовувати наявні виробничі ресурси, а й дбати про залучення у виробничий процес нових їх видів (в тому числі – використовуючи ресурсні можливості партнерських зв'язків). Тому сучасний менеджер повинен мати інноваційне мислення і вміти обирати вигідні для себе і свого підприємства альтернативні рішення, забезпечуючи максимізацію прибутків підприємству і зростання доходів працівникам.

Водночас практика показує, що для успішної інноваційної діяльності працівнику потрібні не тільки базова фахова підготовка, а й значний обсяг знань з інших сфер діяльності, вміння працювати у команді, здатність до творчості, до ефективних комунікацій, в тому числі – поза межами підприємства завдяки володінню сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями тощо. І цей обсяг знань постійно зростає, оскільки темпи оновлення знань нині дуже високі. Водночас саме нові знання можуть стати основою успішних інновацій. І процес їх накопичення та оновлення є важливою складовою менеджменту персоналу.

Потреби кожного сучасного підприємства в розвитку та навчанні свого персоналу обумовлені передусім динамічністю зовнішнього середовища, прискоренням розвитку техніки й технології, змінами стратегії діяльності; створенням нової організаційної структури; оволодінням новими видами діяльності. Адже стратегічні цілі сучасного підприємства можуть бути реалізовані лише персоналом, який відповідає кваліфікаційним вимогам, що диктуються цією стратегією, і який зацікавлений у її реалізації.

Нині динаміка змін все більше інтенсифікується – як у сфері ринкових та економічних процесів, так і у сфері споживчих інтересів та сили їх відстоювання цільовими групами споживачів. Тому інноваційно-активні підприємства мають реагувати на ці виклики більш радикальними діями – не коригуванням, а зміною стратегічних цілей і завдань; не частковим перепроєктуванням структури управління, а організаційним реінжинірингом; не косметичним поліпшенням та модернізацією діючого виробництва, а швидким освоєнням нових видів діяльності, виходом на нові ринки тощо. Це потребує працівників з гнучким і швидким типом мислення, глибокими професійними знаннями і широким світоглядним баченням, що дає змогу вийти за межі звичного сприйняття явищ, потреб і можливостей і створити нові матеріальні чи нематеріальні об'єкти.

Досліджуючи можливість реагування суб'єктів господарської діяльності на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, М. Фулан сформулював кілька основних постулатів, які впливають із

сучасної парадигми динамічних змін [154, с. 50–51]. Вони наведені у таблиці 1.6 з нашими доповненнями (які виділено*) стосовно того, яким чином кожен постулат може послужити методичною основою для побудови інноваційно-активними підприємствами системи розвитку персоналу.

Таблиця 1.6

Відображення постулатів динамічних змін М. Фулана у системі розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства

Постулати М. Фулана	Характеристика системи розвитку персоналу*
Чим складніша зміна у зовнішньому середовищі, тим менше на неї можна впливати	Система розвитку персоналу має забезпечувати високі адаптивні властивості підприємства
Проблем не можна уникнути, і без них не можна вчитися	Система розвитку персоналу має містити аналітичну підсистему для дослідження причин виникнення проблем у діяльності підприємства
Індивідуалізм та колективізм повинні мати однакову силу	Система розвитку персоналу має включати навчання груповим та індивідуальним методам обґрунтування і прийняття рішень, подолання індивідуального опортунізму
Потрібні обидві стратегії – централізація і децентралізація	Система розвитку персоналу має бути складовою загальної системи менеджменту підприємства і передбачати механізм обміну знаннями між структурними одиницями підприємства, накопичення знань і формування колективного знання
Найкращі організації вчать у всіх (зв'язок з ширшим середовищем є обов'язковим для успіху)	Розвиток персоналу має здійснюватися і шляхом залучення консалтингових фірм для опанування новітніми методами роботи, і шляхом внутрішнього бенчмаркінгу
Кожен є носієм змін	Система розвитку персоналу має формувати навички ініціативності і самостійності у прийнятті і реалізації рішень щодо здійснення інноваційних змін
Теорії змін і теорії освіти взаємозв'язані	Система розвитку персоналу має включати ефективні мотиваційні інструменти набуття нових знань і подолання опору змінам

За зростаючої глобалізації економічного простору ефективність соціально-економічних систем головним чином визначається якістю їх соціальної складової, передусім – задіяної у процесі управління. Саме високий інтелектуальний потенціал управлінців забезпечує появу

нових підприємницьких ідей, створює системи взаємовигідних економічних відносин, формує технологічні та розбудовує виробничі системи, ефективно адмініструє операційну діяльність, скеровує ініціативу трудових ресурсів у правильне русло, повноцінно використовуючи здібності та можливості кожного працівника. Якісне відтворення людських ресурсів, формування та розвиток трудового потенціалу, його раціональне використання – все це залежить від рівня професійної та ділової компетенції управлінців, від кваліфікованого управління персоналом на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Високий професіоналізм управлінців є неодмінною умовою конкурентоспроможності підприємств, їх здатності бути гнучкими і мобільними, оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища і активно їм протистояти або використовувати для розвитку власних ринкових можливостей.

Розвинуті адміністративні навички управлінців створюють гарний фундамент для динамічного й цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства, в тому числі у сфері встановлення цілей розвитку персоналу для нарощування інтелектуального капіталу підприємства. Це може здійснюватися шляхом [99; 138; 156]:

- ефективного відбору, найму працівників і їх закріплення на робочому місці через адекватну кваліфікаційному рівню і обсягам роботи оплату праці; завдяки цьому формується кваліфікаційний склад персоналу і дієве та релевантне стратегічним цілям підприємства мотиваційне середовище;

- професійного зростання працівників відповідно до визначених стратегічними планами потреб організації у нових знаннях та вміннях, а також здібностей та особистих інтересів (мотивів) індивідів.

Підприємства зуміють вижити у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їх керівний персонал зможе своєчасно виявляти і правильно оцінювати тенденції розвитку суспільно-економічних потреб і вносити такі зміни у структуру знань та вмінь персоналу, які б давали змогу швидко опанувати відповідні сфери і напрями діяльності. Тому важливим завданням управління персоналом є постійний моніторинг, аналіз і виявлення таких змін у зовнішньому середовищі, які потребують нових професійних чи інших компетенцій, в тому числі – з урахуванням потреб партнерів по ринку. Відтак – через систему розвитку персоналу ці компетенції мають бути сформовані якнайшвидше.

Керівництво кожного підприємства, плануючи професійне зростання персоналу, прагне досягти найкращих результатів – у вигляді додаткових знань і вмінь, що стають основою зростання обсягу інтелектуальних ресурсів. Для цього розробляються програми навчання і обираються відповідні освітні технології [31; 68].

Навчання має здійснюватись у тих організаційних формах, які можуть найкраще забезпечити досягнення поставлених завдань відповідно до прийнятої стратегії діяльності підприємства і сприяти передусім професійному розвитку його персоналу.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цього близько 10 % фонду заробітної плати [85]. В Україні законодавчо закріплено граничний рівень витрат на ці цілі у розмірі 3 % від фонду заробітної плати. Зважаючи на рівень заробітної плати на вітчизняних підприємствах, це набагато менше потрібного для ефективної роботи з організації навчального процесу для кваліфікаційного розвитку персоналу.

Як зазначає Дж. Равен, побудова системи управління розвитком і персоналу в організації може здійснюватися [118, с. 202–203]:

- 1) локально (як реакція на потреби виробничої ситуації);
- 2) спрямовано (на основі створення та реалізації концепцій розвитку та навчання);
- 3) системно (забезпечуючи безперервність навчання, з поступовим переходом до стадії організації, що навчається).

І якщо перші два підходи є звичними і доволі традиційними для вітчизняного менеджменту, то другий тільки набуває поширення. Якщо співвіднести ці підходи до розвитку персоналу із завданнями формування інноваційно-активного підприємства, то можна бачити, що їм більшою мірою відповідає саме третій підхід. Однак його реалізація є набагато складнішою – оскільки необхідно не просто розробити навчальну програму із професійно-орієнтованих дисциплін відповідно до виробничих потреб, а скласти таку програму довгострокового й гармонійного розвитку членів трудового колективу, щоб по її завершенню кожен працівник став більш ініціативним, вмотивованим і здатним до самонавчання й саморозвитку. І такий підхід до роботи з кадрами потребує значно більших витрат, ніж ті, що йдуть на пошук і залучення працівників з необхідними для реалізації планових завдань компетенціями із зовнішніх джерел.

Загалом, такий підхід до розвитку персоналу передбачає певний тип кадрової політики підприємства, кожна з яких спрямована на досягнення визначених стратегією цілей: політика стимулювання, залучення й інвестування.

Політика «залучення» спрямована на отримання максимального ефекту від вкладених ресурсів. Завдання, пов'язане з максимізацією внеску співробітників у виконувану роботу, досягається шляхом

створення чіткого зв'язку між отриманими результатами і винагородою. У разі відсутності працівників із необхідною кваліфікацією їх залучають на тимчасових засадах через аутсорсинг (консалтинг). У цьому є свої переваги, особливо коли потрібно швидко вирішити нове і складне завдання (що для інноваційно-активного підприємства не є рідкісним). Проте залучення працівників зі сторони, поряд із позитивним інтелектуальним донорством, може спричинити загрозу витоку важливої інформації, порушити економічну безпеку підприємства і унеможливити реалізацію його стратегічних намірів. Тому використання аутсорсингу доцільне лише тоді, коли інші варіанти не можуть забезпечити бажаного результату. Обґрунтування доцільності аутсорсингу для створення цільового інтелектуального активу, необхідного для вирішення інноваційного завдання наведено на рис. 1.5.

Дослідження перспектив використання аутсорсингу у практиці інноваційної діяльності, дає підстави стверджувати, що вагомим мотивом до залучення працівників на основі аутсорсингу має бути, з одного боку, економія витрат на здійснення інноваційних завдань, а з іншого – можливість створення більшої споживчої цінності за рахунок досконалішого (більш професійного) їх виконання, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на загальний результат діяльності підприємства [129, с. 182]. Безумовно, використання цього алгоритму є корисним для тих підприємств, які поки що не мають у складі свого персоналу працівників, що можуть створювати нові продукти з достатнім комерційним потенціалом, однак можуть генерувати відповідні ідеї і прагнуть стати інноваційно-активними. Проте перехід у статус інноваційно-активних потребує насамперед розвитку необхідних компетенцій у своїх працівників.

Основне завдання, яке вирішується за допомогою такого обґрунтування – це зрозуміти, наскільки певне інноваційне завдання є унікальним і цінним з погляду не тільки можливого застосування для теперішнього проекту, а й майбутніх розробок. І якщо таке використання в майбутньому можливе і для інших цілей, то чи варто покладатись на компетентність і надійність (з погляду захисту прав на використання продукту вирішення інноваційного завдання), аутсорсера? На нашу думку, для формування інноваційно-активного підприємства краще залучити основного виконавця на постійній основі до складу колективу, тим самим збільшуючи інтелектуальний потенціал підприємства носієм нових знань.

Другий тип кадрової політики – «стимулювання» найчастіше застосовують підприємства, що працюють у висококонкурентному середовищі та орієнтуються у своїй конкурентній боротьбі на стратегію мінімізації витрат.

1. Теоретико-методичні основи трансформування промислового підприємства...

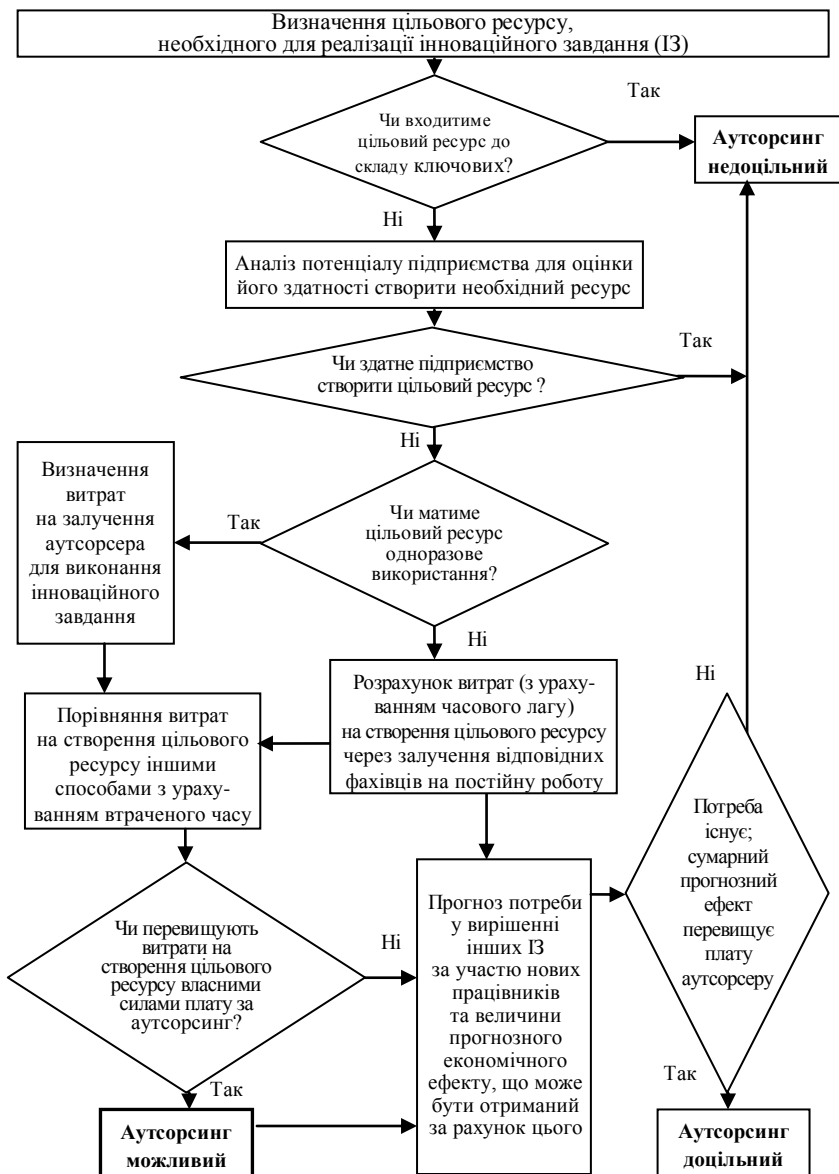


Рис. 1.5. Алгоритм оцінювання доцільності аутсорсингу для створення інтелектуального активу, необхідного для вирішення інноваційного завдання

Їм властива тактика чіткого фокусування на поточних витратах, утримання мінімальної кількості персоналу і створення таких умов, щоб виробничі процеси були забезпечені від різного роду зривів із вини працівників. Такі підприємства прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між докладеними зусиллями і рівнем оплати праці. Для цього вони акцентують увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу з метою мінімізації витрат із найму, підбору і розвитку персоналу, вузько окреслюючи і роблячи роботу рутинною – для того, щоб знизити рівень необхідної кваліфікації найманих працівників і чітко визначити їх місце у виробничому процесі. І це є неприйнятним для інноваційно-активного підприємства.

Разом з тим, стимулювання самонавчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – шляхом зменшення витрат на підвищення ефективності і якості трудової діяльності працівників, так і в інтересах людини – через створення умов для реалізації її здібностей, завдяки чому зростає її конкурентоспроможність на ринку праці. Важливо лише, щоб стимулювання спрямовувалось не лише на досягнення бездоганності виконання рутинної роботи, а більшою мірою – на її вдосконалення (наприклад, як у так званих «гуртках якості», що є доволі поширеними у Японії). Тоді відбуватиметься самозбагачення інтелектуальної складової ресурсного потенціалу підприємства і воно може стати інноваційно-активним.

Це можливо за обґрунтованої з урахуванням цілей конкурентної стратегії підприємства системи стимулювання, яка забезпечує не лише розвиток персоналу, а й приваблює творчих особистостей ззовні, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал підприємницької структури. На рис.1.6 нами визначено основні акценти впливу системи стимулювання креативності на формування інноваційно-активного підприємства.

Для інноваційно-активного підприємства важливо сформувати колектив односторонніх, здатних розвивати колективне знання, взаємно збагачуючись у процесі організаційної взаємодії. У його складі можуть бути працівники різного віку, з різним досвідом практичної роботи, різної кваліфікації, різними потребами, а значить – різною структурою мотивацій. Саме ця гетерогенність часто і формує той соціально-психологічний клімат, який сприяє генеруванню у колективі інноваційних ідей та їх реалізації. Водночас вона формує і атмосферу суперництва, що важливо для результативної інноваційної діяльності. Тому необхідно обов'язково використовувати ці особливості соціальних відносин для підвищення здатності трудового колективу створювати інноваційні продукти. Тут мусять бути задіяні відповідні мотиваційні важелі. Вони мають стимулювати працівників до розвитку, заохочувати

до цілеорієнтованої поведінки в контексті стратегічних цілей підприємства, в тому числі – з урахуванням здатності різних форм розвитку персоналу забезпечувати набуття відповідних знань.



Рис. 1.6. Вплив системи стимулювання креативності на формування інноваційно-активного підприємства

Розробка таких мотиваційних важелів в розрізі освітньо-кваліфікаційної та вікової структури персоналу і посадових обов'язків є важливою складовою програм розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Така політика стимулювання може бути успішно використана для формування інноваційно-активного підприємства.

Ще один тип кадрової політики – «інвестування» в людський капітал – передбачає вкладання підприємством значних коштів у

підвищення кваліфікації і здібностей своїх працівників. Це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність персоналу. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість підприємству. З часом такі дії керівництва можуть сприяти переходу підприємства до функціонування в режимі «організації, що навчається», що підвищуватиме її інноваційний потенціал та інноваційну активність.

Важливим чинником для переходу до організації, що навчається, є створення розвиваючого середовища, яке, на думку Дж. Равена, дає людям можливість [118]:

- обговорювати свої цінності і вирішувати ціннісні конфлікти в атмосфері поваги та відкритості;
- випробовувати різні способи поведінки з правом на помилку;
- отримувати заохочення, розвиваючи нові способи поведінки в процесі досягнення значущих цілей;
- розмірковувати про свою організацію та суспільство, в якому живуть і змінювати на цій основі поведінку;
- отримувати в готовому вигляді нові поняття, які допомагають усвідомити їх поведінку;
- спостерігати роліві моделі, що дозволяють їм побачити і випробувати інші способи мислення, сприйняття, поведінки;
- бути вмотивованими до встановлення і досягнення важких, але реалістичних цілей;
- отримувати підтримку у формі визнання і обговорення їх досягнень.

Із цього переліку видно, що науковці рекомендують планувати розвиток персоналу не лише в контексті підвищення професійної майстерності і набуття нових знань, а й для розвитку ініціативності, готовності до створення нового. В сукупності це поліпшуватиме організаційну взаємодію і збільшуватиме структурну складову інтелектуального капіталу, що надзвичайно важливо для інноваційно-активного підприємства.

Кожен із типів кадрової політики потребує свого фінансового забезпечення і відображається у позиціях фінансового плану відповідними витратами, що показано в таблиці 1.7. При виборі типу кадрової політики необхідно оцінювати їх результати як позицій здатності забезпечити досягнення поставлених цілей, так і з позицій ефективності. Це означає, що витрати на реалізацію розробленої програми розвитку мають забезпечувати більшу віддачу, аніж у випадку іншого її змістового наповнення або ж у разі використання інших форм організації освітнього процесу.

Таблиця 1.7

**Види і складові кадрової політики підприємства
і її фінансове забезпечення**

Відмітна риси кадрової політики	Зміст заходу кадрової політики	Фінансове забезпечення кадрової політики
Залучення	Для реалізації стратегічних завдань залучаються висококомпетентні фахівці у новій сфері діяльності, які погоджуються увійти у цей процес на постійних умовах, або на засадах аутсорсингу	У бюджеті підприємства виділяються кошти на рекрутинг або консалтинг; їх розмір обговорюється у процесі укладання трудових контрактів чи угоди про консалтинг (аутсорсинг)
Стимулювання	Процес підвищення професійної майстерності вважається особистою справою індивідуума, який хоче здобути кращу винагороду за свою працю або ж отримати вищий соціальний статус	Витрати на розвиток персоналу відображаються у позиціях Положення про стимулювання, які формулюються відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства на плановану перспективу
Інвестування	Інвестуються значні кошти у підвищення рівня фахової компетентності ключових працівників підприємства для стратегічно важливих сфер його діяльності	Планування відповідних витрат у бюджеті підприємства на організацію різних видів і форм навчання як безпосередньо на підприємстві (в т.ч. за рахунок консалтингу), так і поза його межами (оплата цільових програм навчання)

Джерело: власна розробка

Ця віддача оцінюється через додаткові доходи, отримані підприємством від діяльності людей, які отримали нові знання в ході реалізації освітньої програми. Звичайно, їх доволі складно розрахувати, оскільки альтернативні програми не були реалізованими. Однак зіставити розмір планових витрат, необхідних для реалізації зазначених типів кадрової політики, і порівняти їх із тими результатами, які були закладені в стратегічний план у вигляді певних цільових орієн-

тирів, можна. На наш погляд, саме дотримання цих умов формує мотиваційну основу для реалізації програм розвитку персоналу з боку власників підприємства і його менеджменту.

Зважаючи на складне фінансове становище вітчизняних промислових підприємств, можна стверджувати, що вибір типу кадрової політики ними здійснюється здебільшого з урахуванням мінімізації витрат на розвиток персоналу, а не за її здатністю максимізувати розвиток інтелектуального потенціалу працівників. Проте за цих умов складно сформувати колектив, здатний перетворити підприємство на інноваційно-активне. І тут необхідно дотримуватися стратегічного підходу – вибір кадрової політики підприємства має здійснюватися з урахуванням його базової і конкурентної стратегій.

До того ж, важливим завданням менеджменту інноваційно-активних підприємств є формування такої системи управління персоналом, яка б враховувала гетерогенність персоналу – і не тільки тимчасових проектних команд, а й працівників структурних підрозділів підприємства. Їх склад також перманентно оновлюється по мірі розвитку підприємства, що порушує усталеність організаційних відносин і певною мірою знижує ефективність організаційної взаємодії.

Враховання особливості організаційних відносин у гетерогенних групах давало б змогу мінімізувати витрати, пов'язані із розвитком персоналу. В цілому ж, вирішення цього завдання сприяло б зростанню віддачі від інтелектуальної діяльності, збільшенню інноваційного потенціалу підприємства, його здатності формувати і накопичувати конкурентні переваги, реалізуючи інноваційні проекти з більшою ефективністю.

Зростання активності інноваційної діяльності в умовах глобалізації визначає перспективи розвитку національної економіки та обумовлює конкурентоспроможність певної її галузі чи окремого підприємства незалежно від специфіки діяльності, розміру капіталу або форми власності. На основі критичного аналізу наукових поглядів на трактування сутності категорії «інноваційна активність» та її гносеологічного аналізу зроблено висновок, що вона є системно-діяльнісною характеристикою підприємства, відображаючи його інтенсивні, цілеспрямовані і ефективні дії у сфері створення й реалізації інновацій на основі накопиченого інноваційного потенціалу. Діяльнісна складова оцінюється наявністю завершених інновацій і ступенем їх результативності, а також ступенем участі підприємства у розробці інновацій.

Системна – здатністю налагодити інноваційну діяльність ефективно, своєчасно виявляючи основні причини, що блокують інноваційний процес. Підкреслено, що саме системна складова інноваційної активності пояснює факт досягнення різних інноваційних результатів за однаковими вихідними даними.

Виходячи із того, що визначальною передумовою інноваційної активності підприємства є його інноваційний потенціал, опираючись на існуючі визначення інноваційного потенціалу і виокремлюючи в них те, що дає змогу підкреслити найголовніше з погляду кореляційних зв'язків між інноваційним потенціалом та інноваційною активністю підприємства, аргументовано, що його основною складовою є інтелектуальний потенціал працівників, які в процесі інноваційної діяльності вступають між собою у організаційну взаємодію.

Зважаючи на значну залежність результатів організаційної взаємодії від мотиваційних переваг її учасників, аргументовано, що інноваційний потенціал підприємства треба розглядати не лише з позицій системного й ресурсного, а й поведінкового підходів у теорії управління. Шляхом інтегрування цих підходів запропоновано авторське трактування інноваційного потенціалу як складної динамічної системи, що містить ресурси та інструменти впливу на поведінку людей, необхідні і достатні для генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти й процеси.

Опираючись на висновки теорії економічного зростання, теорії конкуренції і концепції стратегічного управління про ключову роль інновацій у розвитку економічних систем, а також беручи до уваги множину конкурентних стратегій промислового підприємства, які воно може використовувати для утвердження на ринку, встановлено зв'язок конкурентних стратегій промислового підприємства з напрямками інноваційної діяльності та інноваційними стратегіями.

Систематизовано зміст інноваційних стратегій промислового підприємства залежно від способу формування конкурентних переваг і ресурсів для їх реалізації. Виділено основні види компетенцій для реалізації різних типів інноваційної стратегії підприємства і умови їх реалізації. З урахуванням цього уточнено критерії віднесення підприємств до інноваційно-активних. Запропоновано відносити до інноваційно-активних ті підприємства, персонал яких постійно, системно і результативно працює над створенням і підтриманням конкурентних переваг на основі інновацій, обираючи для цього адекватні ринковим умовам інноваційні стратегії і використовуючи відповідну ресурсну базу.

Зважаючи на те, що інноваційна діяльність на підприємствах здебільшого є колективною працею, успішність якої залежить від ефек-

тивної організаційної взаємодії для обміну знаннями і нарощування колективного знання, аргументовано, що у менеджменті інноваційно-активного підприємства важливо мінімізувати прояви опортуністичної поведінки власників інтелектуальних ресурсів, які опираються їх перетворенню у колективне знання. Для цього слід вибудовувати ефективну мотиваційну політику, яка має бути націлена не лише на стимулювання використання наявних індивідуальних і колективних знань, а й на їх накопичення, розвиток і подальше поширення для ефективного використання.

На основі порівняльно-аналітичного дослідження наукової термінології у сфері управління інтелектуальним капіталом з'ясовано, що на сьогодні серед науковців досягнутий певний консенсус у трактуванні сутності інтелектуального капіталу – виходячи із його складу і структури, яка охоплює три основні компоненти – людський капітал, капітал відносин і структурний капітал.

Дослідження структурних складових інтелектуального капіталу підприємства і їх впливу на його здатність підвищувати результативність інноваційної діяльності дало підстави стверджувати, що управління розвитком персоналу в контексті формування інноваційно-активного підприємства може бути визначено як системні, цілеспрямовані дії у вигляді комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою накопичення й ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників, нарощування інтелектуального капіталу, необхідного для реалізації конкурентних інноваційних стратегій.

У процесі систематизації завдань основних типів кадрової політики («залучення», «стимулювання» та «інвестування») співвідносно особливостей інноваційно-активного підприємства визначено, за яких умов кожна з них може забезпечувати розвиток персоналу такою мірою, щоб інтелектуальний капітал підприємства у розрізі його структурних складових найбільшою мірою забезпечував зростання інноваційної активності.

Окреслено коло завдань кадрової політики у сфері розвитку персоналу і їх фінансове забезпечення. Доведено, що зростання інтелектуального капіталу сучасного підприємства має забезпечуватися через реалізацію найбільш результативних форм розвитку персоналу. Їх оптимальний вибір має здійснюватися з позицій ефективності здійснюваних у цій сфері заходів, тобто – через співвідношення результатів і витрат (як у сфері набуття необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства фахових компетенцій, так і стосовно підвищення дієвості стимулюючих важелів та заходів).

2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ І СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зміст і результати інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств

Сучасний стан світової економіки характеризується значним посиленням конкуренції, особливо на доволі містких і перспективних сегментах ринку. Це стосується і промислового сектора національної економіки. Будучи бюджетоутворюючим і вносячи значний вклад у загальний соціально-економічний розвиток України, він найбільшою мірою перебуває під тиском транснаціональних корпорацій. Серед промислових підприємств значна роль відводиться машинобудуванню, оскільки його продукція здебільшого має виробниче призначення і використовується для оновлення і розвитку багатьох вітчизняних виробничих підприємств.

Машинобудівний комплекс України об'єднує велику кількість підприємств різних форм власності та масштабів економічної діяльності. На них виготовляються машини і устаткування виробничого і побутового призначення, прилади і апаратура для оснащення виробничих процесів, різні види авіаційної, ракетно-космічної техніки, морських і річкових суден, комп'ютерна техніка тощо. За загальною номенклатурою вітчизняного машинобудування нараховується сотні тисяч найменувань продукції. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості основних засобів і майже 20 % оборотних активів вітчизняної промисловості [96, с. 5–6].

Вітчизняне машинобудування робить значний вклад у створення валового внутрішнього продукту і формування національного доходу. Протягом тривалого часу воно займало четверте місце за обсягами виробництва і реалізації промислової продукції. І навіть під час найгіршого для України етапу останньої світової економічної кризи, коли у 2009 р. обсяги продукції машинобудування зменшились більш ніж на 45 % порівняно з попереднім роком, частка машинобудування

склала понад 10 %. За результатами господарювання у наступні роки ця частка, на жаль, не перевищила рівень до кризового періоду і у 2013 р. склала всього 8,7 % від загального обсягу реалізації промислової продукції. Тобто, має місце негативна тенденція даного показника. Разом з тим, обсяги експортованої продукції машинобудування мають стійку позитивну тенденцію, починаючи з 2005 року, хоча у 2013 році тренд втратив свою стійкість – частка експорту продукції машинобудування знизилась до 16,75 % проти 19,3 % у попередньому році (додаток В, табл. В.1, рис. 2.1).

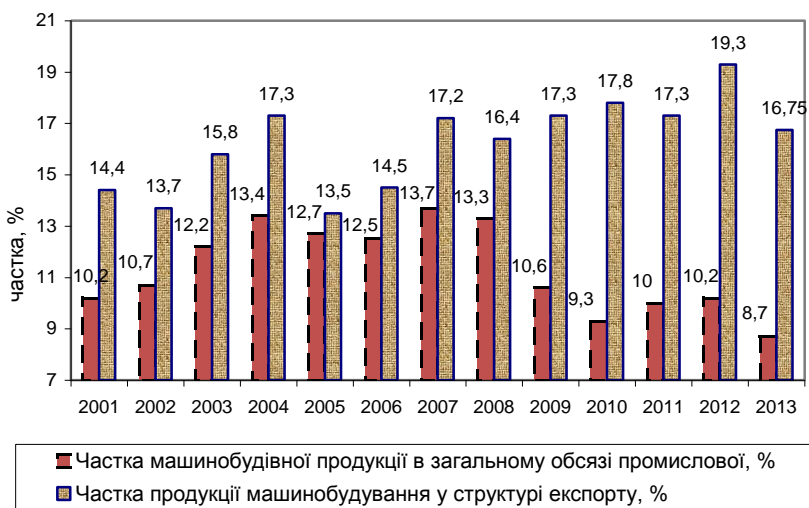


Рис. 2.1. Тенденції зміни частки продукції машинобудування в загальних обсягах реалізації промислової продукції і в структурі експорту України

Джерела: Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 11.09.2014 р.); Обсяги реалізованої продукції за основними видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2014 р.); власні розрахунки

На жаль, у 2014 році, у зв'язку з політичними подіями, негативний тренд у машинобудуванні закріпився – обсяги реалізації машинобудівної продукції склали 86,8 % від 2013 р., суттєво знизився і її експорт, оскільки багато підприємств виконувало роботи на замовлення російських партнерів (так, у 2014 р. порівняно із 2013 р. скорочення експорту продукції машинобудування до Росії становило майже

два рази – до 56,6 % від рівня 2013 року [39]. І найближчі роки відновлення економічних зв'язків з Російською Федерацією малоїмовірно, тому очікується подальше погіршення ситуації в галузі.

Підписання України договору про асоціацію з ЄС ставить нові і надзвичайно складні завдання перед керівництвом промислових підприємств. Для виходу на ринки розвинених країн промислова продукція має бути не лише конкурентоспроможна за своїми функціональними і цінними характеристиками, а й її виробництво відповідати міжнародним стандартам екологічної безпеки. Проходження сертифікації на відповідність цим стандартам потребує значних зусиль по удосконаленню виробничих систем, їх інноваційному оновленню.

Вирішення цих завдань є нагальною справою для вітчизняної промисловості, і особливо – машинобудування. Адже саме від результатів діяльності машинобудування значною мірою залежить самодостатність національної економіки, подальше зростання промислового і економічного потенціалу, соціально-економічний розвиток країни. Це підтверджується даними економічно розвинувтих країн, де в галузі машинобудування виробляється 30–50 % загального обсягу промислової продукції (у Німеччині – 53,6 %, Японії – 51,5 %, Англії – 39,6 %, Італії – 36,4 %) [122].

Сказане дає підстави для висновку, що за існуючих умов у зовнішньому середовищі вітчизняні промислові підприємства (і особливо машинобудівні) можуть зберегти свою життєздатність лише в тому разі, якщо вони будуть активніше використовувати інноваційні чинники у своїй діяльності – як у роботі із ринком (пропонуючи конкурентоспроможні товари), так і у роботі з удосконалення внутрішнього середовища (змінюючи технології і процеси на більш ефективні – високопродуктивні, ресурсощадні та екологічно чисті).

За логікою сформованих у п. 1.1 підходів до побудови аналітичної частини дослідження (див. рис. 1.2), першим його кроком має бути оцінка впливу інноваційної діяльності підприємств на їх економічні результати. Важливо з'ясувати, чи є зв'язок між кількістю інноваційно-активних підприємств у промисловості і їх здатністю до нарощування обсягів виручки від реалізації продукції, в тому числі інноваційної. З метою виявлення існуючих тенденцій у сфері інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств і впливу здійснюваних інноваційних процесів на економічну динаміку та фінансові результати цих підприємств проаналізовано існуючу статистику на макро-, мезо- і мікрорівнях. При цьому брали до уваги, що існуюча статистична практика відносить до інноваційно-активних ті підприємства, які створювали або упроваджували інновації. Результати опрацювання статистичних даних на макрорівні наведено на рис. 2.2.

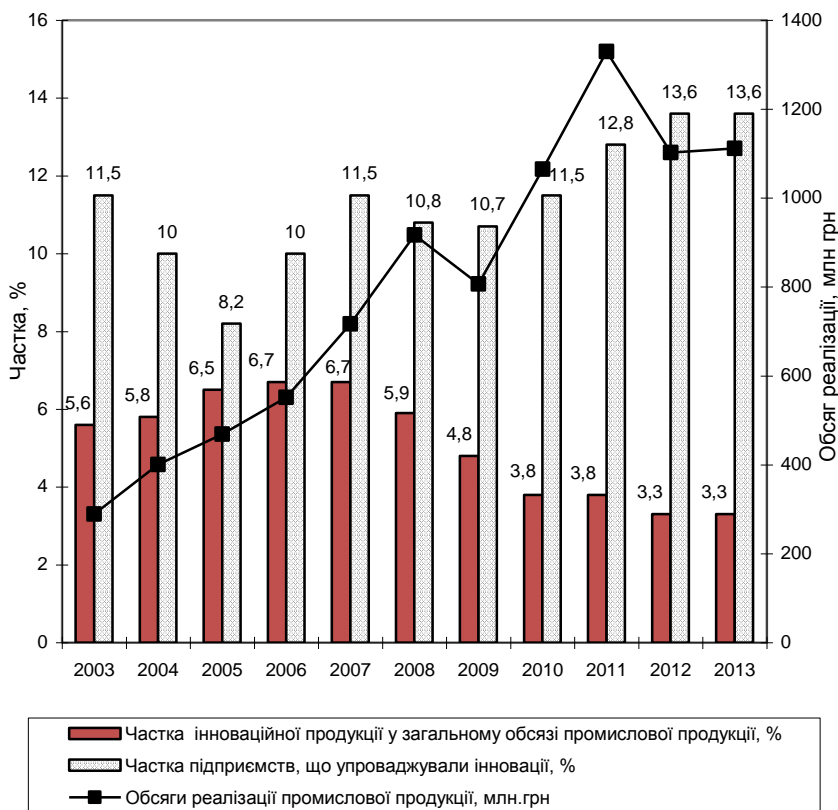


Рис. 2.2. Динаміка інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств та її результатів

Джерела: Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm; Наукова та інноваційна діяльність (1990–2013 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ_2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 08.09.2014 р.)

Аналіз статистичних даних показує наявність двох тенденцій у різні періоди функціонування – до 2007 р. і обсяги реалізації промислової продукції, і частка в них продукції інноваційної стабільно зростали. Разом з тим, спостерігалась обернена залежність між кіль-

кістю інноваційно-активних промислових підприємств і обсягами реалізованої продукції. Тобто, частка підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, знизилась з 11,5 % у 2003 р. до 8,2 % у 2005 р., а зростання обсягів реалізації промислової продукції склали за цей період 25,9 та 38,6 % відповідно. Це можна трактувати так, що зниження інноваційної активності підприємств не впливало на їх спроможність задовольняти попит на ринку, виготовляючи і реалізуючи на ньому цілком конкурентоспроможну продукцію.

Однак на динаміку цих процесів суттєво впливали макро-економічні фактори. Так як Україна перебувала поза межами Світової організації торгівлі, то її суб'єкти господарювання мали доволі потужний захист від зовнішніх конкурентів через митні тарифи. Проте з 2005 р. розпочався підготовчий період до вступу у СОТ і вітчизняні підприємства (особливо промислові, адже саме вони в першу чергу підпадали під більш значний конкурентний тиск) вимушені були стати активнішими щодо здійснення інноваційної діяльності. Тим більше, що цьому сприяв прийнятий у 2004 р. Закон України «Про інноваційну діяльність» [114], який надав підприємствам-інноваторам певні преференції, особливо тим, що знаходились у вільних економічних зонах. Усе разом позитивно вплинуло на динаміку виробництва і реалізації промислової продукції. Та вже з 2007 р. вітчизняні промислові підприємства, хоча й здійснювали інноваційну діяльність, але її результати були дещо гіршими. Це відобразилося в тому, що частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізованої промислової продукції почала знижуватися – з 6,7 % у 2007 р. до 4,9 % у 2009 р. (див. рис. 2.2). Можна навіть припустити, що саме через це промислові підприємства України зазнали найбільш відчутних втрат у економічній динаміці під час кризи 2008–2009 років.

У 2010–2012 рр. інноваційна активність промислових підприємств стабільно зростала, досягнувши рівня 13,6 % проти 10,7 % у 2009 р. (див. рис. 2.2). При цьому, як зазначалось, питома вага продукції інноваційної так само стабільно знижувалась – у 2013 р. ця частка складала всього 3,3 % проти 6,7 % у 2007 р. Деякою мірою це зумовлено значним зростанням усієї реалізованої продукції в промисловому секторі вітчизняної економіки. Так, у 2010 р. індекс зростання в діючих цінах становив 1,32, в порівнянні з 1,11; у 2011 р. – зростання складало відповідно 24,6 % і 7,6 %. Зростання випуску інноваційної продукції не відбувалось такими темпами, хоча також мало місце у 2010–2011 роках. Про це свідчать здійснені нами розрахунки, подані в таблиці 2.1. Так, у 2009 році інноваційної продукції було реалізовано на суму 38,7 млрд грн (її частка складала 4,8 % від загального обсягу виручки від реалізації промислової продукції). У 2010 р. обсяги інноваційної про-

дукції зросли до 40,5 млрд грн, а у 2011 році – до 50,5 млрд грн (частка при цьому була меншою – 3,8 %). У 2012–2013 рр., обсяги інноваційної продукції суттєво знизились – склавши до 36,4 і 36,7 млрд грн.

Таблиця 2.1

**Динаміка внеску результатів інноваційної діяльності
у загальні результати діяльності промислових підприємств України**

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг реалізації промислової продукції, млрд грн	717,1	917,1	806,6	1065,1	1329,3	1102,6	1111,3
Частка інноваційної продукції, %	6,7	5,9	4,8	3,8	3,8	3,3	3,3
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млрд грн*	48,0	54,1	38,7	40,5	50,5	36,4	36,7

Джерела: Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp/orp_u/orp0313_u.htm (дата звернення: 08.09.2014 р.); Наукова та інноваційна діяльність (1990–2013 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення 08.09.2014 р.); * власні розрахунки

При цьому інноваційна активність промислових підприємств зросла – інновації впроваджували 13,6 % проти 12,8 % у 2011 р. (див. рис. 2.2). Водночас погіршилась загальна динаміка виручки від реалізації промислової продукції – як видно із таблиці 2.1, її обсяги у 2012 р. знизились проти попереднього майже на 10 % і відчутно не зросли у 2013 р. Це означає, що українським підприємствам не вдалось закріпити тенденцію стабільного зростання обсягів реалізації продукції. Можна припустити, що однією із причин цього стала нездатність менеджменту підприємств визначити стратегічно вірні напрями їх інноваційної активності.

Для підтвердження цього припущення було вирішено порівняти темпи технологічного оновлення вітчизняних промислових підприємств і темпи зростання продуктивних інновацій в цьому секторі (див. табл. 2.2). Аргументацією доцільності такого порівняння є те, що в умовах домінування інтересів споживачів на ринку технологічне оновлення має сприяти не тільки ресурсозбереженню, а й збільшенню виробничої гнучкості підприємств. Гнучкі технологічні системи дають змогу підприємствам швидше і з меншими витратами реагувати на зміну вимог цільових груп споживачів, пропонуючи їм нову продукцію.

Таблиця 2.2

Порівняльна динаміка темпів технологічного оновлення промислових підприємств України і темпів випуску продуктивних інновацій

Дані за роками										
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Упроваджено нових технологічних процесів, од.										
1482	1727	1808	1145	1419	1647	1893	2043	2510	2188	1576
Темпи впровадження нових технологічних процесів, %*										
129,8	116,5	104,7	63,3	123,9	116,1	114,9	107,9	122,9	87,2	72,0
Освоєно виробництво нових видів продукції, од.										
22847	7416	3978	3152	2408	2526	2685	2408	3238	3403	3138
Темпи зростання виведення на ринок продуктивних інновацій, %*										
108,2	97,2	91,6	103,0	101,3	88,1	82,4	142,4	98,6	93,4	92,2
– з них нових видів техніки, од.										
657	786	881	758	648	669	897	942	809	769	657
– частка зразків нової техніки у загальній кількості інновацій*										
20,8	32,6	34,9	31,0	24,1	27,8	27,7	27,7	25,8	19,3	20,8
Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі виручки від реалізації промислової продукції, %										
5,6	5,8	6,5	6,7	6,7	5,9	4,8	3,8	3,8	3,3	3,3

Джерела: Наукова та інноваційна діяльність (1990–2013 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/n1/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 24.08.2014 р.); * власні розрахунки

Це особливо важливо у машинобудуванні, де доволі частими є одиничні замовлення на виготовлення певного виду продукції, або ж виготовлення їх з модифікаціями для різних потреб основного споживача. У Хмельницькій області за таким принципом працює, наприклад, ПАТ «Укрелектроапарат». Воно випускає більше 40 видів і понад 450 модифікацій трансформаторів, генеруючих установок і електродвигунів різних потужностей і різного призначення – від побутового і до виробничого для спеціальних потреб користувача. Ця продукція нині складає близько трьох четвертих від загального обсягу виробництва і реалізації продукції. Останніми розробками підприємства є сухі трансформатори «Геофоль», що комплектуються обмотками, виготовленими за ліцензією «Siemens», і силові трансформатори власного виробництва модифікації «Номекс». Упровадження у 2012 р. піскострумінної технології обробки поверхонь дало змогу зменшити час на їх обробку і підвищити якість продукції, що позитивно відобразилось на споживчому попиті.

Як видно із наведених у таблиці 2.2 даних, темпи технологічного оновлення промислових підприємств протягом майже усього пе-

ріоду дослідження (за винятком 2002, 2006, 2010 і 2012 років) суттєво перевищували темпи освоєння підприємствами нових видів продукції (в натуральному вираженні). І навіть якщо брати до уваги часовий лаг в один рік (що, на наш погляд, достатньо для того, щоб нова технологія змогла довести свою здатність поліпшувати динамічні і економічні характеристики виробничих систем), ця тенденція в діяльності підприємств спостерігається ще більшою мірою.

Крім того, враховуючи, що продуктові інновації мають бути більш вигідними для виробників (внаслідок їх вищої споживчої цінності ціна на них має бути вищою), слід було очікувати, що по мірі технологічного оновлення виробництва частка нової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції промисловості має зростати. Проте, наведені в таблиці 2.2 дані (розраховані нами на основі вартісних абсолютних значень) свідчать про тенденцію протилежну. І це видно особливо на прикладі машинобудівної продукції – зразків нової техніки, починаючи з 2005 р., виходить на ринок все менше – якщо у 2005 р. це було більше третини усіх видів продуктивних інновацій (34,9 %), то у 2013 р. – лише п'ята частина (20,8 %). Виходячи з цього, нами зроблено висновок про те, що програми технологічного оновлення промислових підприємств є недостатньо обґрунтованими і не сприяють збільшенню гнучкості виробництва такою мірою, щоб забезпечувати технологічну основу для випуску широкого спектра продукції і оновлення її асортиментного ряду.

Разом з цим, можна стверджувати, що це є непрямим свідченням відсутності належної кваліфікації осіб, що приймають відповідні стратегічні рішення. Це може вказувати й на те, що у працівників підприємств, які запровадили нові технології, недостатньо навичок для повноцінного використання функціональних переваг цих технологій.

Майже аналогічна тенденція щодо співвідношення динаміки інноваційної активності і її впливу на загальні економічні результати спостерігається і на мезорівні. На рис. 2.3 наведено динаміку інноваційної активності промислових підприємств Хмельницької області та її впливу на зростання обсягів випуску інноваційної продукції (через частку в загальному обсязі продукції – продукції інноваційної). Для порівняння наведено і динаміку частки інноваційної продукції у промисловому секторі України.

Як видно із рисунка, до 2010 р. частка інноваційно-активних підприємств у області була доволі низькою, лише у останні роки вона зросла – до 22,2 % у 2012 році (у 2013 знову знизилась до 17,9 %). Відповідно і частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації продукції промисловості є дуже низькою – у найкращі роки вона не перевищувала 4 %.

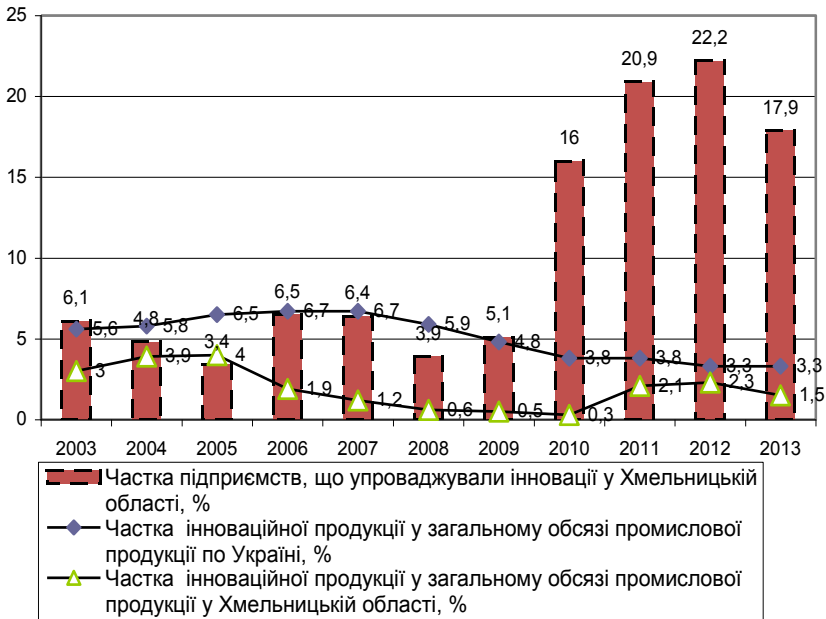


Рис. 2.3. Порівняльна динаміка показників інноваційної активності та її результатів на промислових підприємствах Хмельницької області

Джерела: Головне управління статистики Хмельницької області.

Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 28.05.2014 р.); Промисловість Хмельниччини у 2013 р. Статистичний збірник / За ред. Л.О. Хамської. – Хмельницький, 2014. – С. 23, 53

Показово, що протягом 2006–2009 років частка інноваційної продукції на промислових підприємствах області знизилась до неприпустимого рівня – менше 1 %. На нашу думку, це стало однією із вагомих причин стрімкого падіння їх економічної динаміки під час світової фінансово-економічної кризи. Підтвердженням цього припущення є той факт, що зростання кількості інноваційно-активних підприємств у 2010–2012 роках сприяло збільшенню частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації продукції промисловості з 0,3 до 2,3 %. І це вплинуло на загальну економічну динаміку промисловості області у 2010–2011 роках – вона зростала на рівні 10–11 %. Проте у 2012 р. економічна динаміка промисловості Хмельницької об-

ласті уповільнилась, незважаючи на те, що частка інноваційно-активних підприємств перевищила 22 %. Можна було б пояснити це наявністю часового лагу між упровадженням новацій та ринковим результатом. Однак ця тенденція продовжилась і у 2013 р., причому динаміка стала негативною – спад промислового виробництва у області склав 2,4 %, у машинобудуванні – 1,7 %. До того ж, якщо порівнювати питому вагу інноваційно-активних підприємств області із відповідним показником по Україні (див. рис. 2.1 і 2.3), то можна бачити, що до 2010 р. частка інноваційно-активних із промислових підприємств Хмельницької області була значно меншою, ніж в цілому по Україні, а починаючи з 2010 – суттєво перевищувала її. Водночас результати цієї активності істотно різняться – частка інноваційної продукції у загальних обсягах її реалізації в області протягом усього періоду дослідження залишається набагато нижчою, ніж по Україні в цілому (рис. 2.3).

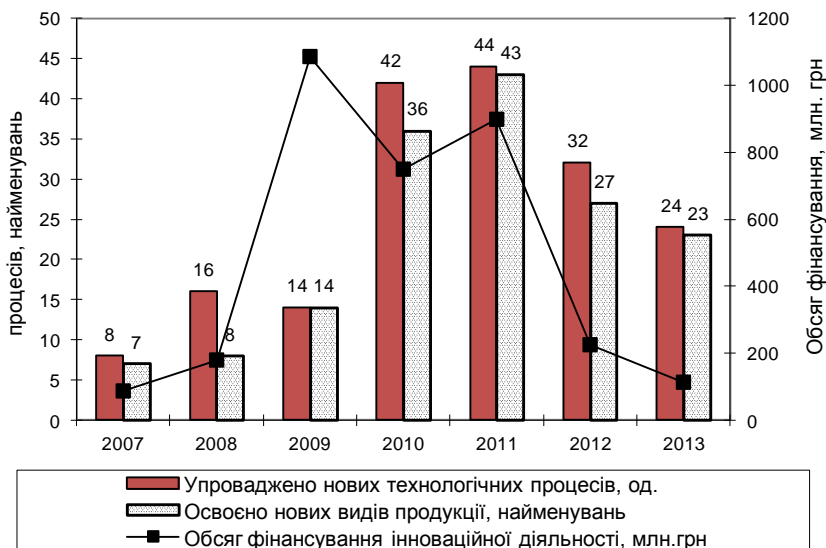


Рис. 2.4. Порівняльна динаміка фінансування інноваційної діяльності та її результатів у Хмельницькій області

Джерело: Головне управління статистики Хмельницької області. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 28.05.2014 р.)

У своїх дослідженнях ми припустили, що причиною цього є невідповідність змісту і структури інноваційної діяльності підприємств

(що проявляється у співвідношенні напрямів вкладання коштів) вимогам ринку. Для підтвердження цього припущення здійснили порівняльний аналіз динаміки упровадження нових технологічних процесів і промислового освоєння нових видів продукції, а також обсягів фінансування інноваційної діяльності (див. рис. 2.4). Період дослідження звузили до семи років – з 2007 по 2013 роки. Цей період охоплює основні макроекономічні тенденції розвитку вітчизняної економіки – до кризовий, кризовий і після кризовий відрізки часу.

Дані засвідчують, що існує кореляція із запізненням в один-два роки між обсягами фінансування і кількістю інновацій продуктивних. І це зрозуміло. Проте з графіка видно, що така ж закономірність стосується і нових технологій. І тут виникають запитання – у 2009 р. значні кошти пішли на придбання нових технологічних процесів, причому більше половини з них було вкладено іноземними інвесторами. За невеликої кількості технологічних процесів це означає їх високу вартість. А вже в наступні роки кількість нових технологічних процесів зросла більш ніж втричі, при цьому витрати на їх придбання зменшились майже на третину. І кошти іноземних інвесторів уже використовувались значно менше (додаток В, табл. В.2–В.3). Це означає або більш раціональне використання власних коштів, що йдуть на інноваційну діяльність, або те, що нові технології, придбані у 2011–2012 роках, не можна віднести до найбільш прогресивних, тому їх вартість нижча.

Більш детальну картину результативності інноваційної діяльності промислових підприємств області можна отримати за результатами аналізу їх окремих представників – тих, що відносяться до інноваційно-активних. Порівняємо для цього динаміку обсягів реалізації продукції інноваційно-активних машинобудівних підприємств із динамікою реалізації продукції машинобудування Хмельницької області в цілому. Протягом останніх років у машинобудуванні області найбільш активно впроваджували інновації ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод», ПАТ «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат» та деякі інші (додаток В, табл. В.4; табл. 2.3).

Із наведених даних видно, що світова криза 2008–2009 р. відобразилась на діяльності досліджуваних підприємств різною мірою. Найбільше постраждало ПАТ «Модуль», яке ще у 2007 році показало дуже високу динаміку – обсяги реалізації його продукції зросли у п'ять разів. У 2009 р. вони знизились проти попереднього більше, ніж на 80 %. Погіршилися результати діяльності і на ПАТ «Темп» та ПАТ «Укрелектроапарат» – у 2009 р. обсяги реалізації продукції на цих підприємствах склали відповідно 77,3 і 44,9 % від рівня 2008 року. У цьому ж році у машинобудуванні області загалом індекс обсягів реалізації склав 59,0 %.

Таблиця 2.3

**Динаміка індексів реалізації продукції
інноваційно-активних машинобудівних підприємств
та машинобудування Хмельницької області**

Темп зростання обсягів виручки від реалізації продукції, %						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ПАТ «Укрелектроапарат»						
137,21	121,52	44,87	136,81	104,88	99,50	241,2
ДП «Новатор»						
136,73	113,27	103,74	118,17	142,10	113,21	97,7
ПАТ «Темп»						
96,56	208,10	77,29	235,99	113,95	117,19	38,1
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
98,65	151,05	126,64	79,43	101,48	145,99	95,5
ПАТ «Модуль»						
506,75	365,51	20,91	62,07	145,49	66,86	88,8
ТОВ «Вікс-Фільтрон»						
x	433,2	163,72	143,61	114,08	96,85	108,68
ПАТ «Кам'янець-Подільськаавтоагрегат»						
125,47	107,96	17,07	304,01	108,01	84,98	98,4
Загалом по машинобудуванню Хмельницької області						
121,6	104,2	59,0	114,8	111,3	100,9	99,9
По машинобудуванню України						
119,0	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0	81,6

Джерела: Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>; Головне управління статистики Хмельницької області. Індекси промислової продукції за основними видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/pr/irgvvd_r.htm (дата звернення: 26.01.2015 р.); фінансова звітність досліджуваних підприємств

Тобто, як свідчать статистичні дані, вказані підприємства не змогли зберегти позитивну динаміку під час світової кризи, незважаючи на те, що були інноваційно-активними. Проте ряд інших інноваційно-активних підприємств області показали кращу здатність протистояти негативному впливу економічної кризи. До таких підприємств відносяться державні підприємства «Красилівський агрегатний завод» і «Новатор». Вони у 2009 р. навіть показали зростання обсягів реалізації продукції (індекси більше 100 %). Така відмінність у результатах інноваційної активності обраної сукупності підприємств потребує глибшого дослідження змісту та стратегії їх інноваційної діяльності. Як

показали дослідження, ДП «Красилівський агрегатний завод» і ДП «Новатор» в останні роки реалізують наступальну інноваційну стратегію, опираючись на власні оригінальні базові розробки, що створені їх конструкторськими відділами, і розвиваючи асортиментний ряд прототипів такої продукції.

Зокрема, ДП «Красилівський агрегатний завод» наступальну стратегію реалізує через виробничу диверсифікацію. Це підприємство було створене ще за часів СРСР і тривалий час виготовляло продукцію для сільського господарства, обсяги реалізації якої з кожним роком зменшувались. У 2010 році завдяки державній інвестиційній підтримці на ньому було запущено у виробництво нові технологічні лінії, на яких випускається оснащення для оборонного комплексу України. На сьогодні на цій лінії виготовляються комплектуючі та електронні пристрої для військових літаків, питома вага яких у загальному обсязі виробництва склала у 2013 р. більше 30 %. Це високотехнологічна продукція, яка відноситься до п'ятого технологічного укладу. При цьому підприємство освоїло й випуск інших товарів, які відносяться до категорії товарів народного споживання. Структуру обсягів реалізації продукції за основними товарними групами у 2013 р. подано на рис. 2.5. І вся ця продукція для підприємства у 2010 р. була новою.

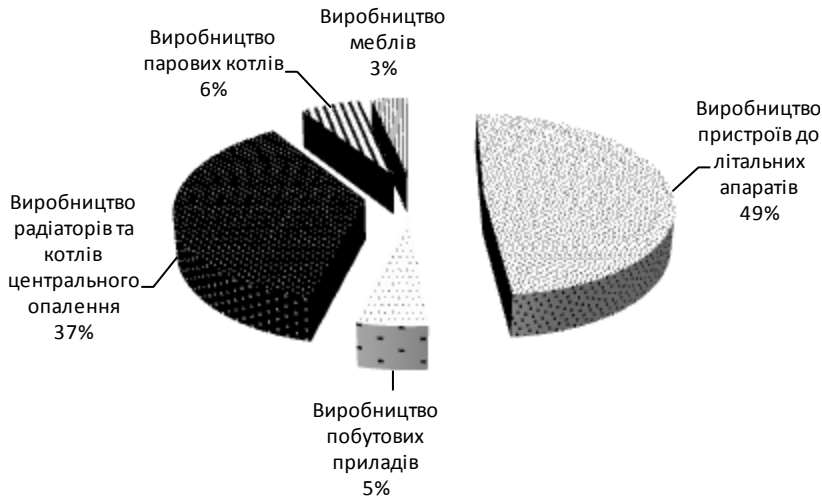


Рис. 2.5. Структура обсягів реалізації продукції ДП «Красилівський агрегатний завод за основними товарними групами (2013 р.)

Джерело: звітність підприємства

Слід зазначити, що одночасна реалізація таких масштабних інноваційних проектів зумовила суттєве погіршення фінансових результатів підприємства у 2010 р. (див. табл. 2.3). Проте вже наступного, 2011 р. підприємство відновило попередні обсяги реалізації і навіть отримало прибутки. Динаміка зростання збереглася також в наступні роки і на сьогодні продукція ДП «Красилівський агрегатний завод» користується попитом і добре продається як в Україні, так і за кордоном (ринок СНД).

Керівництво ПАТ «Укрелектроапарат» обрало стратегію розвитку ринку, опираючись на інноваційну монополію свого основного продукту – трансформаторів нового покоління, що використовуються для потреб різних галузей. Як видно із динаміки реалізації продукції цього підприємства (див. табл. 2.3), воно зіткнулось із певними труднощами у своїй діяльності в 2009 р. Однак ця проблема була зумовлена не відсутністю попиту на продукцію, яку підприємство випускає, а тим, що через фінансову кризу виникли складнощі із отриманням кредиту для фінансування замовлених обсягів виробництва. І хоча договір на постачання значного обсягу продукції у було укладено, однак його не змогли виконати. Тому, як видно із таблиці 2.3, уже в наступні роки підприємство змогло відновити свої роботи у попередніх обсягах, а у 2013 році – значно перевищити їх.

Причому понад 80 % своєї продукції ПАТ «Укрелектроапарат» експортує, що свідчить про її конкурентоспроможність. Хоча, якщо оцінити структуру експорту (табл. 2.4), то можна бачити, що на ринки розвинених країн підприємство не виходить.

Таблиця 2.4

**Динаміка і структура обсягів реалізації продукції
ПАТ «Укрелектроапарат»**

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	327,6	393,5	178,1	239,5	244,7	253,3	610,8
У т.ч на внутрішньому ринку, млн грн	85,2	128,7	47,1	83,6	122,6	75,0	75,7
Частка від загального обсягу, %	26,0	32,7	26,5	34,9	50,1	29,6	12,4
За рахунок експорту, млн грн	242,4	264,8	131,0	155,9	122,1	178,3	535,1
Частка від загального обсягу, %	74,0	67,3	73,5	65,1	49,9	70,4	87,6
У т.ч. експорт у Росію, млн грн	215,2	231,0	54,5	113,6	92,3	151,9	499,8
– частка від загального обсягу, %	65,7	58,7	29,8	47,4	37,7	60,0	81,8
– в інші країни СНД, %	–	5,5	6,6	10,91	10,83	8,2	3,1
– в країни далекого зарубіжжя, %	6	2,1	37,1	8,51	0,94	1,8	2,8

Джерело: звітність підприємства; власні розрахунки

Основний експорт – у країни близького зарубіжжя. Так, у 2013 р. підприємство експортувало у Росію 87,6 % від загального обсягу виручки. Така спрямованість експорту за нинішніх політичних умов означає, що для збереження позитивної динаміки свого розвитку керівництво підприємства мусить докладати максимум зусиль для знаходження інших споживачів. При цьому обсяги реалізації інноваційної продукції на підприємстві протягом тривалого часу були незначними (менше 1–2 %). І лише у 2012 р. вони значно зросли – більше, ніж у десять разів проти попереднього, 2011 року (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка загальних обсягів реалізації продукції та виручки від реалізації інноваційної продукції ПАТ «Укрелектроапарат»

Джерела: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Керівництво підприємства дійшло висновку, що просте модифікування базових зразків за потужністю і галузевим призначенням себе вичерпало. Тому у 2012 р. було виведено на ринок новий прототип базового зразка трансформатора, попит на якого був доволі значним. І значне поліпшення результатів економічної діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» є наслідком масштабного техніко-технологічного оновлення, яке було здійснене протягом 2008–2009 років (див. табл. 2.5).

Для цих цілей було взято значні кредитні ресурси, які підприємство відшкодовувало ще до 2012 р. Причому основна сума інвестицій пішла на придбання основних засобів і технологій, що відносяться до інноваційних. І результатом такого оновлення стало зростання не тільки обсягів реалізації продукції, а й чистого прибутку. Це є свідченням того, що нові види технологічного обладнання є більш продуктивними, а також забезпечують вищий рівень якості створеної підприємством продукції. Це більшою мірою відповідає по-

требам споживачів, тому підприємство й змогло збільшити обсяги реалізації продукції, в т.ч. за рахунок розширення географії збуту.

Таблиця 2.5

Складові і результати інвестування у розвиток ПАТ «Укрелектроапарат»

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Капітальні інвестиції, млн грн	8,77	27,66	14,41	1,08	1,62	2,26	23,12
В т.ч. в основні засоби, млн грн	7,95	26,98	14,20	0,87	1,33	1,66	21,64
*Частка інвестицій в основні засоби, %	90,59	97,54	98,53	80,06	81,9	73,6	93,6
Витрати на інновації, млн грн	6,07	15,45	8,14	0,09	0,31	0,23	8,5
Чистий прибуток (збиток), млн грн	2,63	-9,44	-18,06	4,42	8,90	18,30	19,78

Джерело: фінансова звітність підприємства, * власні розрахунки

Державне підприємство «Новатор» також відрізняється високою активністю у виведенні нових видів продукції на ринок. Це і нові зразки медичних приладів, і спеціальні вимикачі для залізничного транспорту, що використовуються як складова автоматизованих систем управління, і багато інших. При цьому частка інноваційної продукції є невеликою (табл. 2.6), оскільки базові зразки продукції залишаються конкурентоспроможними на ринку доволі довго.

Таблиця 2.6

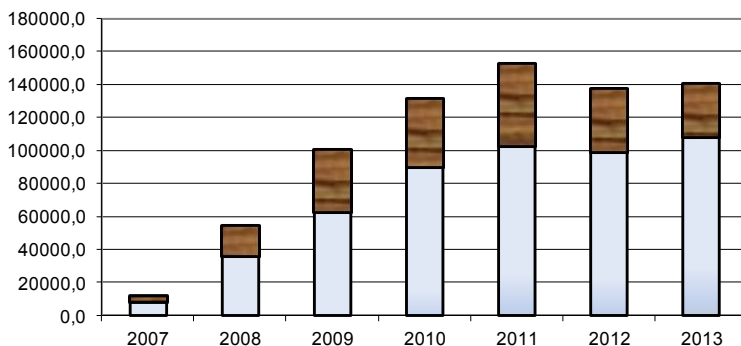
Динаміка результатів інноваційної діяльності ДП «Новатор»

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, млн грн	106,5	121,4	128,5	154,0	222,4	250,5	243,7
Виручка від реалізації інноваційної продукції, млн грн	13,3	5,0	4,0	0,3	1,7	5,9	8,4
Питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі виручки, %*	12,49	4,12	3,11	0,19	0,76	2,36	3,45
Темпи зростання виручки від реалізації інноваційної продукції, %*	×	37,71	79,68	7,50	566,71	349,77	1,33
Чистий прибуток (збиток), млн грн	0,12	-4,21	-1,59	-3,98	13,70	1,87	8,20

Джерела: фінансова звітність підприємства, * власні розрахунки

І навіть у період світової фінансово-економічної кризи підприємство не зменшило виробництво продукції, незважаючи на те, що завершувало 2008–2010 рр. зі збитками. У 2010–2012 рр. підприємство продовжило нарощувати обсяги продажу своєї продукції, в тому числі – за рахунок виведення на ринок нової продукції. Завдяки цьому вдалось зміцнити фінансове становище, підприємство стало прибутковим. Чистий прибуток у 2013 р. був також доволі значним – більше 8 млн грн. ДП «Новатор» впроваджує і нові технології, які розширюють його технологічні можливості – у 2013 р. встановлення високопродуктивного вертикального обробного центру для виготовлення складних деталей дало змогу суттєво знизити трудомісткість відповідних операцій.

Значною інноваційною активністю відрізняється і ТОВ «Вікс-Фільтрон», яке виготовляє комплектуючі до автомобілів – різного роду повітряні і масляні фільтри. Воно почало працювати з 2007 р. як філія польсько-американського виробничого концерну і в основу виробничої діяльності його покладено розробки материнської компанії. Тобто, його інноваційна активність спрямована на створення продуктових інновацій, що є модифікацією базового зразка. Завдяки його високим споживчим характеристикам він користується значним попитом на ринку. Нині підприємство розвиває продуктовий ряд базових зразків продукції і продовжує нарощувати обсяги своєї діяльності, реалізуючи значну частину своєї продукції на експорт (рис. 2.7).



□ Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн

Рис. 2.7. Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «Вікс-Фільтрон», у т.ч. відправленої на експорт
Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Активно працює з ринком у пошуках потенційних споживачів і ПАТ «Темп». Його найбільш комерційно вигідним інноваційним упровадженням є технологія кисневого і лазерного різання, яка використовується на великогабаритних агрегатах для зварювання труб великого діаметра. Завдяки цьому підприємство змогло отримати значне замовлення із Російської Федерації обсягом 50 млн грн на три роки, і його економічні результати значно поліпшились. У 2010 р. обсяги реалізації продукції зросли у 2,34 рази, темпи зростання у 2011–2012 р. перевищили 110 %. У 2013 р. замовлення було завершено. І хоча в 2013 р. ПАТ «Темп» освоїло випуск нового типу спеціальної технологічної продукції – очисних споруд для гальванічних ліній (обсяг експорту їх у Росію склав близько 6 млн грн, у Грузію – 4,4 млн грн) все ж обсяги виробництва продукції суттєво знизились, за підсумками року підприємство отримало збитки (рис. 2.8).

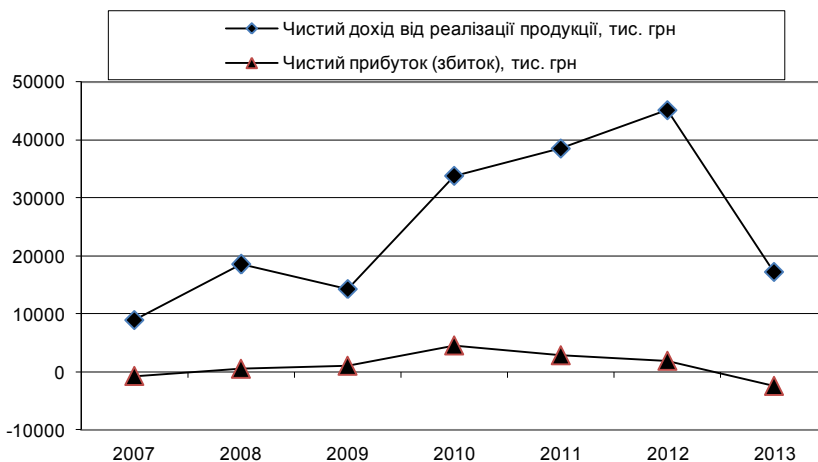


Рис. 2.8. Динаміка результатів діяльності ПАТ «Темп»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Ще одне підприємство, що проявило інноваційну активність після кризи 2009 р., є ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат». Воно належить до холдингової компанії «АвтоКрАЗ», яка випускає важкі вантажні автомобілі. Для цих автомобілів ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» виготовляє близько 100 різних видів комплектуючих. І, як видно із таблиці 2.3, його діяльність фактично була призупинена у 2009 р., проте відновлена майже до попереднього рівня у 2010 р. Однак у наступні роки, через погіршення попиту на вантажівки АвтоКрАЗу

наприкінці 2012 р. ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» зменшило кількість різновидів комплектуючих (майже до 30 видів). Оскільки замовлення материнської компанії складалося до 95 % від загального обсягу виробництва, підприємство вимушене було його згорнути. І у 2010 р. керівництвом було прийнято рішення стати самостійним учасником ринку. Для цього було запущено лінію з виготовлення запасних деталей для інших видів транспортних засобів. В результаті – обсяги реалізації продукції зросли утричі, що підтвердило правильність прийнятого рішення (див. табл. 2.3). Коло споживачів поповнили організації оптової і роздрібною торгівлі, станції техобслуговування, підприємства аграрного і гірничодобувного комплексів, комунально-транспортні підприємства. Позитивним було й зменшення залежності від материнської компанії (з 95 до 80 %).

Прикладом радикального оновлення своєї виробничої системи є і ПАТ «Модуль». У 2007–2008 роках у ньому було введено лінію холодної прокатки металу, за рахунок чого підприємство протягом двох років збільшило масштаби своєї діяльності у 20 разів (див. табл. 2.3). ПАТ «Модуль» випускає на цій лінії профільований оцинкований прокат і зварні металоконструкції. Вони призначені для будівельної галузі і мали попит не тільки в Україні, а й у Польщі, Росії, Молдові. Та внаслідок світової фінансової кризи, яка більше всього вплинула саме на будівельну галузь, підприємство зіткнулося із значними труднощами (порівняно з 2008 роком у 2010 р. доходи впали в сім разів). Відновлення житлового і промислового будівництва в Україні у 2011–2012 рр. сприяло зростанню темпів реалізації продукції, проте ситуація у 2012 році знову погіршилась. Нині підприємство шукає для себе нові ринкові ніші.

Загалом, аналіз діяльності інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області за 2007–2013 рр. показав, що вони для підтримання своєї конкурентоспроможності і кількісного зростання обирали різні інноваційні стратегії. Для машинобудівних підприємств вибір інноваційних стратегій залежить від здатності підприємства створювати певний тип інновацій – піонерного, радикального характеру чи поліпшувального. Ця здатність може бути диференційована і визначати пріоритети інноваційно-активного підприємства. У таблиці 2.7 співвідносно цих пріоритетів вказано типи інноваційних стратегій досліджених машинобудівних підприємств Хмельницької області, яких вони дотримувались протягом останніх років. Ці стратегії можна назвати успішними, так як їх реалізація забезпечувала сталу позитивну динаміку підприємств (див. табл. 2.3).

Як свідчить практика, радикальні інновації можуть здійснювати тільки підприємства із сучасною матеріально-технічною базою, достатньою для проведення наукових досліджень у обраній сфері діяль-

ності, і висококваліфікованими працівниками. За позитивного сприйняття новинки ринком її комерціалізація може забезпечити значне зростання доходу підприємства.

Таблиця 2.7

Пріоритети і стратегії інноваційної діяльності інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області

Пріоритети інноваційної активності	Тип інноваційної стратегії
ДП «Новатор»	
Орієнтуються на піонерні розробки в галузі, створюють принципово нові продукти	Наступально-ризикова
ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Новатор»	
Створюють базові інновації і розвивають їх модифікації для різних ринків чи їх сегментів	Наступальна
ТОВ «Вікс-Фільтрон»	
Виводять на ринок продуктові інновації, що є досконалішими заміниками існуючих видів продуктів	Наступальна імітаційна
ДП «Красилівський агрегатний завод», ТОВ «Модуль»	
Радикальні зміни виробничих систем з метою виробничої диверсифікації	Імітаційна, нішева
ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Темп»	
Часткове вдосконалення виробничих систем або їх елементів без суттєвих змін функціонування системи в цілому	Наступально-еволюційна, захисна
ПАТ «Кам'янець-Подільськавагтоагрегат»	
Орієнтуються на організаційно-управлінські інновації без зміни виробничої системи	Залежна

Разом з тим, і інші типи інноваційних стратегій можуть бути для підприємства доволі успішними з погляду економічних результатів. І, як видно із таблиці, серед досліджених підприємств є такі, що одночасно реалізують різні інноваційні стратегії. Це або багатопрофільні підприємства (ДП «Новатор»), або ті, що здатні розвивати базові розробки під індивідуалізовані потреби споживачів, удосконалюючи виробничі технології (ПАТ «Укрелектроапарат»).

Узагальнення виділених у таблиці 2.7 пріоритетів інноваційної активності досліджених підприємств показує, що їх інноваційні зусилля спрямовуються або в бік створення продуктових інновацій (і тоді частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізації є доволі значною), або ж зосереджені на удосконаленні виробничих чи управлінських процесів (і тоді зростають обсяги доходів, в тому числі від реалізації продукції на експорт; однак при цьому частка іннова-

ційної продукції низька, або ж така продукція тривалий час у структурі обсягів реалізації зовсім відсутня).

Проте порівняно із середньогалузевим значенням у всіх інноваційно-активних підприємств не тільки кращою є загальна економічна динаміка (темпи зростання доходу), а й значно кращі показники продажу продукції на експорт (додаток В, табл. В.1). Так, якщо у 2013 р. по машинобудуванню України частка експортованої продукції становила 16,8 %, то у ПАТ «Укрелектроапарат» – більше 80 %, ДП «Новатор» – більше 50 %, ДП «Красилівський агрегатний завод» – майже 42 %, ТОВ «Вікс-Фільтрон» – майже 30 %, ТОВ «Модуль» – 21 %, ПАТ «Темп» – 34 % (при тому, що це підприємство у 2013 р. мало найгірші показники економічної динаміки – обсяги реалізації продукції склали всього 38,1 % від 2012 року).

До того ж, погіршення економічної динаміки зазначених підприємств у 2009 р. і у 2013–2014 рр. сталося не через втрату конкурентоспроможності їх продукції, а через проблеми макроекономічного характеру. Тому висновок про необхідність зростання кількості інноваційно-активних підприємств для вирішення завдання загального соціально-економічного розвитку України є правомірним. Разом з тим, зважаючи на те, що інноваційна активність є результатом реалізації інноваційного потенціалу підприємства, а основною складовою його є інтелектуальний потенціал людських ресурсів, необхідно проаналізувати кадрову складову інноваційного потенціалу – зіставляючи її структуру із пріоритетними для того чи іншого підприємства напрямками інноваційної активності, а також – порівнюючи структуру людського капіталу інноваційно-активних підприємств і тих, що такої активності не проявляють. При цьому важливо звернути увагу на те, наскільки суттєвими є ці відмінності. Це доцільно здійснити в ході структурного аналізу людського капіталу за різними ознаками гетерогенності.

2.2. Структурний аналіз рівня гетерогенності людського капіталу машинобудівних підприємств Хмельницької області

Достатня забезпеченість підприємств працівниками необхідної кваліфікації, їх раціональне використання у процесі виконання ними своїх виробничих чи управлінських завдань є основою ефективного господарювання підприємств за будь-яких умов їх діяльності. Однак ці питання виходять на перший план в умовах високої конкуренції за споживача – коли конкурентні переваги формуються за рахунок якості продукції і здатності підприємства швидко реагувати на зміну ринко-

вої кон'юнктури. У зв'язку з підвищенням ролі інтелектуальної складової у створенні продуктів, що мають споживчу цінність, ефективне управління персоналом все більше перетворюється у вирішальний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств у всіх розвинених країнах і стає одним із напрямів стратегічного управління.

Людський капітал – у вигляді його інтелектуальної складової – є основою інноваційної активності промислових підприємств. Людський капітал підприємства – це сформовані і накопичені його працівниками в процесі професійного становлення знання, навички, здібності, фізичні спроможності і мотиви, які використовуються в процесі трудової діяльності і забезпечують її якість, результативність і ефективність. Співвідносно інноваційно-активного підприємства важливим уточненням є те, що зазначені характеристики персоналу є необхідною, але недостатньою умовою для активної і результативної інноваційної діяльності. Для реалізації потенціалу творчості має бути створено організаційно-структурний фундамент, про що йшлося у п. 1.2. Тому людський капітал інноваційно-активного підприємства доцільно розглядати як інтеграцію індивідуальних характеристик всіх працівників на основі організаційно-структурного капіталу (див. рис. 2.9).

Зростання цінності інтелектуальних ресурсів в сукупності виробничих факторів підприємства посилює гостроту проблеми ефективного використання їх потенціалу. Це тим більш важливо, що в сучасному світі зростає мобільність трудових ресурсів – серед причин якої основне місце займають економічні. Підтвердженням цьому є висока динаміка міграційних процесів – і переважно з країн із низьким рівнем життя в більш розвинені країни. Така динаміка характерна для більшості пострадянських країн, в т.ч. – України. За цих умов складно залучити й утримати працівників високої кваліфікації, особливо молодих, для яких порівняльна цінність змісту і оплати праці є важливим критерієм привабливості робочого місця.

Усі ці фактори спричиняють посилення негативних тенденцій у віковій і кваліфікаційній структурі персоналу – зростання частки працівників старшого віку (понад 50 років), які, маючи значний практичний досвід у своїй сфері діяльності, можуть з повним правом відноситись до висококваліфікованих працівників, і навпаки, зменшення частки молодих працівників. Це стосується усіх сфер економічної діяльності, і особливо – у промисловому секторі (в т.ч. – в машинобудуванні), де кваліфікація значною мірою набувається в ході практичної діяльності.

За статистикою, у вітчизняному машинобудуванні частка зайнятих працівників перевищує 20 % від усіх зайнятих у господарській діяльності. З урахуванням того, що саме машинобудівна продукція є найбільш складною та наукомісткою, працівники цих підприємств повинні

мати високий рівень своєї кваліфікації, бути здатними до виконання складних робіт, готовими до розвитку своїх професійних здібностей.



Рис. 2.9. Формування людського капіталу підприємства

Разом з тим, як видно із рис. 2.9, психофізіологічні та освітньо-кваліфікаційні характеристики працівників можуть бути реалізовані повною мірою лише за умови їх достатньої вмотивованості до виконання своєї роботи. Лише відчуття справедливої винагороди за досягнуті результати спонукає працівника до трудової активності, прояву ініціативи у вирішенні нових виробничих завдань. Саме цінність стимулів, які керівництво підприємства визначає для тих чи інших видів діяльності у разі досягнення поставлених перед працівниками цілей, визначає їх бажання досягти цих результатів і зусилля, які вони до цього докладатимуть.

Функції мотивації і раціональної організації використання персоналу та його професійного розвитку, як зазначалось у п. 1.2, бере на себе організаційно-структурний капітал. До його структурних складових відносять тип організаційної структури управління, тип підпорядкування і характер зв'язків між структурними елементами, практику делегування повноважень, рівень стандартизації процедур, систему інформування персоналу і методи прийняття рішень, а також стиль і методи управління. Так, позитивно впливає на реалізацію інтелектуального потенціалу людини децентралізація в прийнятті рішень, низький рівень формалізації і регламентації управлінських робіт, здатність організаційних структур гнучко перебудовуватися відповідно до змін завдань і умов діяльності. І навпаки, централізовані ієрархічні організаційні структури погано поєднуються з творчим характером інноваційної діяльності – стабільні відносини і процедури менеджменту чинять активний опір будь-яким інноваціям.

До організаційних чинників відносять такі важливі аспекти роботи з персоналом як формування принципових підходів до підбору працівників і забезпечення їх мобільності та розвитку. На інноваційно-активних підприємствах має надаватись перевага підбору персоналу не за схемою заповнення наявних вакансій, а шляхом створення нових робочих місць для ключових працівників, розширення можливостей горизонтальних і вертикальних переміщень працівників згідно з вирішуваними завданнями тощо. Організаційну підтримку повинні мати і питання формування організаційної культури – через культивування тих цінностей, що заохочують ініціативність працівників, розвивають відносини у колективі на засадах взаємної поваги і довіри тощо.

Для інноваційно-активних підприємств важливо сформувати колектив працівників із гнучким типом мислення, що здатні вирішувати нові, слабо структуровані і складні завдання. Зазвичай це властиво людям віком до 40 років, які мають досвід практичної роботи у даній чи суміжній галузях. Недаремно рекрутингові фірми провідних компаній звертають на ці фактори особливу увагу при вивченні резюме кандидатів на посаду керівників чи фахівців функціональних служб. Однак, аналіз вікової структури зайнятих у промисловому секторі Хмельницької області у 2008–2013 рр. показав, що таких працівників менше 50 % (див. рис. 2.10).

Частка молодих працівників (до 25 років), у структурі персоналу промислового сектора області невисока – в межах 5–7 % і коливається протягом періоду дослідження незначним чином. Це найменш кваліфіковані працівники, які в основному тільки набувають досвіду практичної діяльності; серед них як і прості робітники, що отримали загальну середню освіту, так і випускники професійно-технічних учи-

лиць чи вищих навчальних закладів. Останні мають лише теоретичну підготовку і опановують специфіку діяльності підприємств під керівництвом наставників.

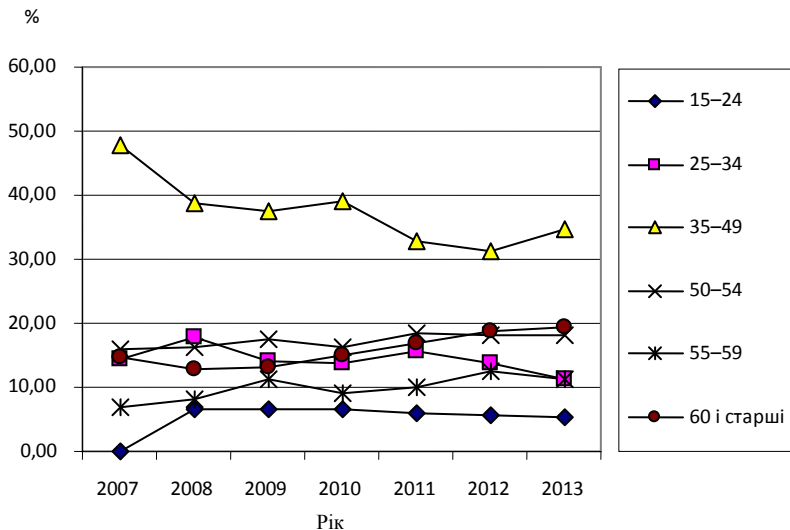


Рис. 2.10. Динаміка вікової структури персоналу промислових підприємств Хмельницької області

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

У межах 15–20 % коливається частка працівників вікової категорії 25–34 років. Ця вікова категорія найбільш сприйнятлива до нових знань, охоче погоджується на участь у програмах розвитку, оскільки думає про кар'єрне зростання і розуміє, що просування по службі розширює і ускладнює коло питань, які знаходитимуться в полі їх відповідальності. І для того, щоб довести свою здатність ефективно виконувати роботу на новій посаді, треба мати відповідні знання. Як видно із графіка, частка цих працівників знизилась за останні сім років із 19 до 11 %. І це теж є негативною тенденцією з погляду здатності підприємств бути інноваційно-активними.

У загальній сукупності облікової чисельності штатних працівників доволі великою є частка персоналу перед- та пенсійного віку (від 50 років), яка складає в середньому по підприємствах понад 40 %. Збільшення кількості працівників пенсійного віку є значною перешкодою для переходу промислових підприємств у статус інноваційно-активних. Однак в тому разі, якщо вони не займають ключових посад, пов'язаних

із прийняттям інноваційних рішень, їх досвід може бути цінним для реалізації стандартних виробничих завдань.

Що ж стосується інноваційно-активних підприємств Хмельницької області, то у віковій структурі їх персоналу більше працівників віком до 40 років. Це видно із рис. 2.11 та 2.12. Так, на ДП «Новатор» керівництво надає перевагу при здійсненні набору персоналу молодим працівникам і частка таких працівників (зокрема, віком до 30 років) протягом усього періоду дослідження знаходиться в межах 40%. Дещо меншим є відсоток таких працівників на ДП «Красилівський агрегатний завод», проте все одно вищим, ніж на інших, сягаючи майже 30%. Якщо зіставити це із типом інноваційної стратегії, то можна побачити, що такий підхід до формування структури персоналу є цілком виправданим – адже саме молоді працівники мають найвищу здатність до креативності, створення нового. І зазначені підприємства у своїй діяльності опираються на стратегію наступу – за рахунок освоєння виробництва нової продукції.

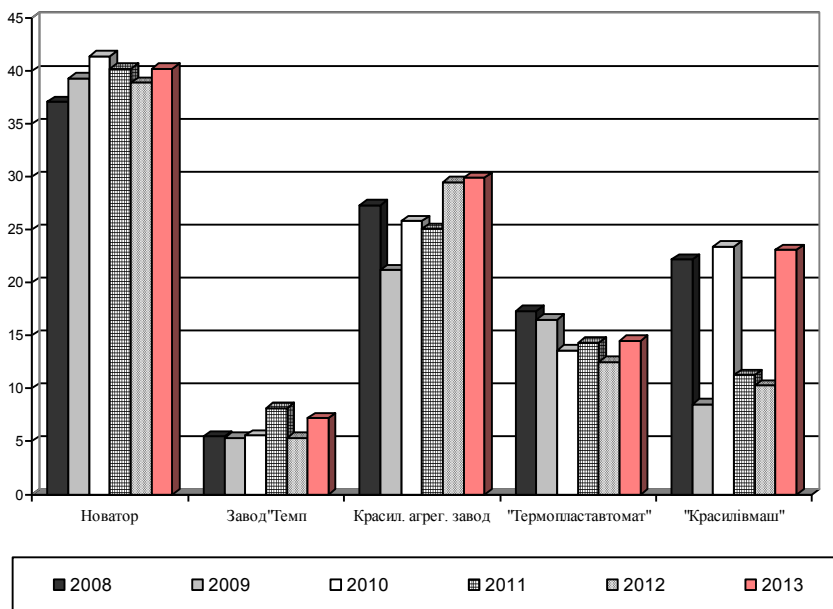


Рис. 2.11. Динаміка частки персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області у віці до 30 років, %

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Що ж стосується інших підприємств області, які також є інноваційно-активними, то в них структура персоналу дещо інша. Найнижчим є відсоток молодих працівників (до 30 років) на ПАТ «Темп». Проте на цьому підприємстві найвищим є відсоток працівників у віці від 31 до 40 років. У 2012 р., коли підприємство було завантажене замовленнями, на ньому працювало понад 40 % таких працівників (рис. 2.12). Варто підкреслити, що на цьому підприємстві приділяють значну увагу розвитку персоналу – через систему підвищення кваліфікації проходить щорічно понад 100 працівників. Завдяки цьому зростає освітньо-кваліфікаційний рівень працівників підприємства, а значить – якість їх праці.

Загалом же, в структурі персоналу інноваційно-активних підприємств області частка працівників, що можуть виконувати інноваційні завдання, опанувати нові знання й методи роботи перевищує 50 %.

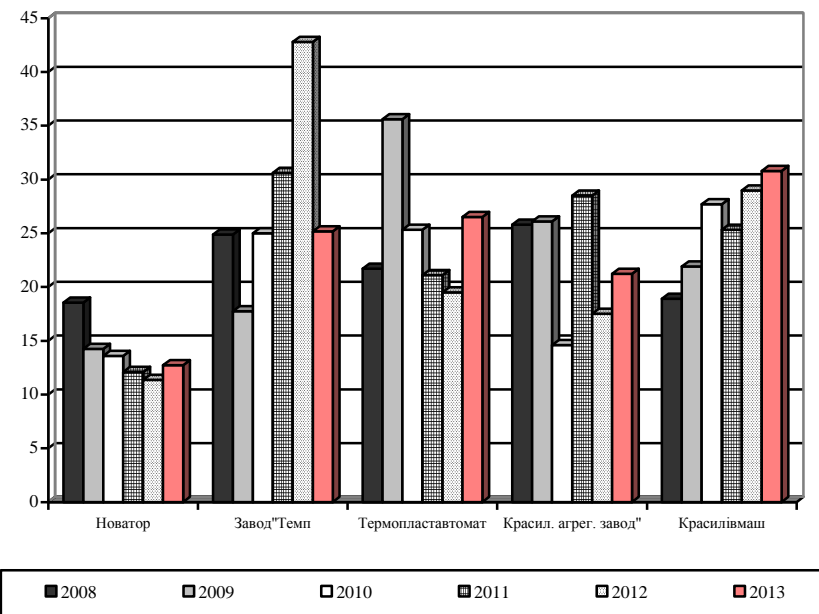


Рис. 2.12. Динаміка частки персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області у віці 31–40 років, %

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Найбільшу частку на досліджених підприємствах складають працівники віком понад 40 років, серед яких є й значна кількість осіб передпенсійного віку. І це стосується як інноваційно-активних підприємств, так і тих, що протягом 2008–2013 рр. не здійснювали діяльність,

пов'язану із створенням і виведенням на ринок інноваційної продукції (рис. 2.13). І саме такі особи, що мають значний досвід практичної роботи, однак їх знанневий багаж уже можна охарактеризувати як застарілий, складають ту групу працівників, які обов'язково мають стати учасниками програм професійного розвитку.

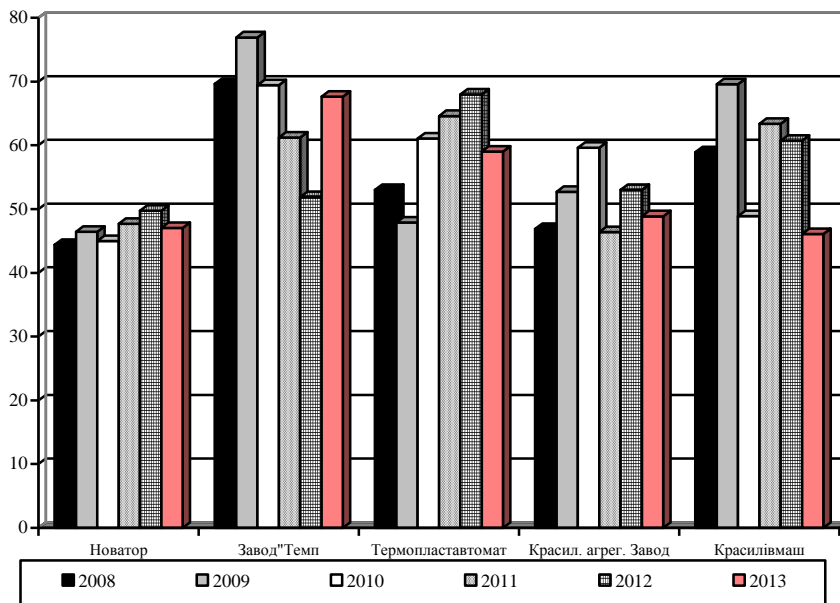


Рис. 2.13. Динаміка частки персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області у віці більше 40 років, %

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Необхідно підкреслити, що для інноваційно-активних підприємств важливою передумовою успішності вирішення інноваційних завдань (реалізації інноваційної стратегії) є високий освітній рівень працівників. Це стосується і виробничих операцій, які здійснюють робітники, виконуючи роботу на своїх робочих місцях. Рівень освіти впливає на кількість одиниць техніки, яку вони можуть обслуговувати, на виконання ними норм виробітку. Природно, що від цього залежить і рівень заробітної плати.

У свою чергу, достатній рівень винагороди впливає на лояльність працівників до підприємства – вони не будуть шукати альтернативні варіанти працевлаштування, а зберігатимуть відданість своєму

підприємству. Впевненість у стабільності робочого місця служитиме додатковим фактором для зростання продуктивності їх праці. А для працівників, що будуть задіяні у вирішенні інноваційних завдань, додаткова винагорода за їх вирішення служитиме гарним мотиватором розвитку фахових компетенцій.

Отже, високий рівень освіти (як основа фахової майстерності працівника, його здатності професійно виконувати свої посадові обов'язки) є важливою передумовою переходу промислового підприємства до числа інноваційно-активних. З цих позицій доцільно порівняти освітній рівень інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області і тих, що не здійснювали інноваційну діяльність протягом періоду дослідження (рис. 2.14).

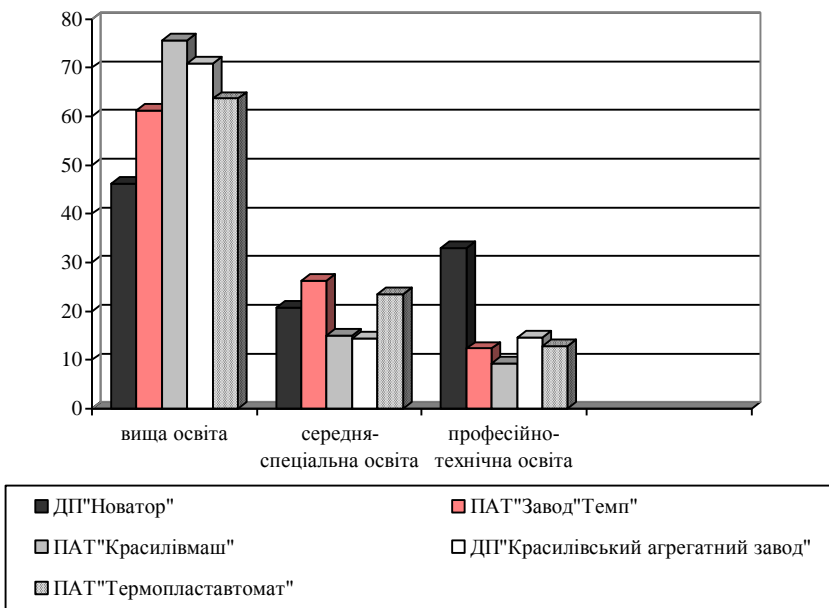


Рис. 2.14. Освітня структура персоналу досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької області у 2013 році, %
Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Як видно із графіка, найбільшу частку працівників із вищою освітою має ПАТ «Красилівмаш» – понад 75 %. Однак це підприємство не відноситься до числа інноваційно-активних. І навпаки, ДП «Нова-

тор» є одним із тих підприємств, яке щорічно випускає на ринок нові види продукції, однак у структурі його персоналу тільки 46,2 % працівників мають вищу освіту. І лише 33 % – професійно-технічну.

Пояснення цьому можна знайти, якщо порівняти дані рис. 2.14 і рис. 2.13. На ДП «Новатор» частка працівників віком понад 40 років є найнижчою, а на ПАТ «Красилівмаш» – найвищою. Це означає, що інтелектуальна мобільність працівників ПАТ «Красилівмаш», незважаючи на їх високий освітній рівень, уже недостатня для створення інновацій. І це підтверджується негативною динамікою цього підприємства – протягом останніх п'яти років воно показує зниження обсягів реалізації продукції, втрачаючи позицію за позицією у конкурентній боротьбі з іншими учасниками ринку. Тому керівництву цього підприємства необхідно або оновлювати склад персоналу, або ж інтенсивніше здійснювати перепідготовку працівників для набуття ними нових знань.

У той же час велика кількість молодих працівників на ДП «Новатор» лише із професійно-технічною освітою пояснюється тим, що підприємство виготовляє товари масового споживання на поточкових лініях з високим рівнем розподілу праці. І на цих робочих місцях набувають практичного досвіду випускники професійно-технічних училищ. Далі вони можуть професійно зростати, опановуючи суміжні професії, підвищуючи рівень своєї робітничої кваліфікації, а також здійснюючи навчання без відриву від виробництва у ВНЗ.

Необхідно підкреслити, що на інноваційно-активних підприємствах питанням професійного розвитку персоналу має приділятися особлива увага. І не тільки в руслі здійснюваної працівником роботи на даному періоді його трудової діяльності, а в тому числі – й отриманню ним знань у суміжних сферах діяльності. Це особливо стосується управлінського персоналу, який мусить координувати діяльність підпорядкованих їм підрозділів та служб. Збільшення діапазону знань розширює можливості співпраці фахівців різних функціональних служб, зменшуючи бар'єри непорозуміння між ними при вирішенні тих управлінських завдань, що стосуються діяльності не лише однієї функціональної служби, а декількох.

Видається справедливим стверджувати, що система розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства має обов'язково враховувати не тільки специфіку його діяльності і основні сфери та способи формування ним конкурентних переваг, що відноситься переважно до професійно-кваліфікаційних компетенцій управлінського персоналу. Необхідно враховувати і те, що ці питання вирішуються на різних рівнях управління, у різних функціональних сферах і відділах, мобільних групах, проектних командах тощо. Такі групи зазвичай є гетерогенними – як за сферою діяльності і досвідом, так і за віком та

світосприйняттям. Ефективність їх взаємодії між собою в процесі вирішення виробничих чи проектних завдань залежить значною мірою від того, наскільки вони вмотивовані до спільної роботи, наскільки здатні працювати на спільний результат, ділячись своїми знаннями, вміннями і досвідом. І це особливо стосується персоналу інноваційно-активних підприємств, працівники якого априорі вимушені приймати мало структуровані рішення, виокремлюючи релевантну інформацію із значно більшого її масиву і застосовуючи для її опрацювання нестандартні підходи. Цільові групи (проектні команди) тут створюються майже під кожне інноваційне завдання і склад їх доволі часто змінюється, що вимагає щоразу певного адаптаційного періоду для налагоджування ефективної організаційної взаємодії.

Завдання ще більше ускладнюється, якщо проектну команду очолює запрошений працівник, що має статус консультанта. Або ж це може бути нова для підприємства людина, яка залучена спеціально з метою реалізації нового проекту. До таких працівників ставлення зазвичай є упередженим, їх сприймають як конкурентів. Тобто, імпульс, який могло б отримати підприємство від реалізації ідей і задумів таких працівників, певним чином нівелюється неприйняттям «чужинців» іншими членами групи. За цих умов сукупний інтелектуальний потенціал проектної команди не зростає, може мати навіть місце ефект від'ємної синергії – через опортуністичну поведінку тих членів команди, які упереджено ставляться до організаційних чи фахових компетенцій нового керівника.

Питання впливу чинника гетерогенності на результати й ефективність роботи інноваційно-активних підприємств є, на нашу думку, важливими для організації роботи з розвитку персоналу. Адже мобільність кадрів на сучасних підприємствах є доволі високою і це суттєво впливає на склад робочих груп. Підтвердженням цього є дані про динаміку структури кадрів на двох інноваційно-активних підприємствах Хмельницької області – ДП «Новатор» і ПАТ «Темп» (див. табл. 2.8), побудована на основі статистичної звітності підприємств). Відмітною особливістю між ними є те, що ДП «Новатор» відзначається високою інноваційною активністю у випуску багатонаменклатурної продукції для різних цільових ринків, а ПАТ «Темп» працює лише для кількох сегментів ринку (комплектуючі до БТС і спеціальне обладнання для очищення гальванічних стоків).

Виділення таких диференційованих груп у структурі персоналу пов'язане з необхідністю визначення відмінностей у формах роботи з їх представниками, які лежать поза межами оплати праці згідно посадового окладу – додаткового матеріального і нематеріального стимулювання, організації підготовки і перепідготовки кадрів, поліпшення використання інтелектуального потенціалу працівників.

Таблиця 2.8

Структурні характеристики персоналу інноваційно-активних підприємств

Показник	Склад персоналу за роками, осіб						Частка у загальній сукупності, %					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
ДП «Новатор»												
Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	1888	1755	1618	1654	1672	1727	100	100	100	100	100	100
Гетерогенність за віковою ознакою												
– до 30 років	700	690	670	665	650	707	37,1	39,3	41,4	40,2	38,9	40,9
– 31–40 років	350	250	220	200	190	269	18,5	14,3	13,6	12,1	11,4	15,6
– більше 40 років	838	815	728	789	832	751	44,4	46,4	45,0	47,7	49,8	43,5
Гетерогенність за стажем роботи												
– до 5 років	120	100	80	90	112	126	6,4	5,7	4,9	5,4	6,7	7,3
– 5–15 років	280	260	255	260	262	292	14,8	14,8	15,8	15,7	15,7	16,9
– 10–15 років	200	170	160	155	150	170	10,6	9,7	9,9	9,4	9,0	9,8
– 15–25 років	298	425	150	249	258	291	15,8	24,2	9,3	15,1	15,4	16,9
– більше 25 років	990	800	973	900	890	848	52,4	45,6	60,1	54,4	53,2	49,1
Гетерогенність за рівнем освіти												
– вища	788	735	718	700	752	785	41,7	41,9	44,4	42,3	45,0	45,5
– середня-спеціальна	450	420	400	450	400	430	23,8	23,9	24,7	27,2	23,9	24,9
– професійно-технічна	650	600	500	504	520	512	34,4	34,2	30,9	30,5	31,1	29,6
ПАТ «Темп»												
Рік	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	201	169	180	196	187	139	100	100	100	100	100	100
Гетерогенність за віковою ознакою												
– до 30 років	11	9	10	16	11	12	5,5	5,3	5,6	8,2	5,4	8,6
– 31–40 років	49	31	45	59	79	43	24,9	17,8	25,0	30,6	42,8	30,9
– більше 40 років	141	129	125	121	97	84	69,7	76,9	69,4	61,2	51,9	60,4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Гетерогенність за стажем роботи												
– до 5 років	11	4	9	21	20	6	5,5	2,4	5,6	10,7	10,7	4,3
– 5–10 років	10	5	8	18	15	19	5,0	3,0	5,6	10,2	8,0	13,7
– 10–15 років	5	5	9	12	5	8	2,5	3,0	5,6	5,1	2,7	5,8
– 15–25 років	20	15	10	14	25	22	10,0	8,9	5,6	7,7	13,4	5,8
– більше 25 років	155	140	144	131	122	84	77,1	82,8	77,8	66,3	65,2	70,4
Гетерогенність за рівнем освіти												
– вища	155	121	129	121	116	84	77,1	82,8	72,2	61,2	61,5	60,4
– середня-спеціальна	35	34	41	51	59	45	17,4	26,6	22,2	25,5	32,1	32,4
– професійно-технічна	11	14	10	24	12	10	5,5	15,4	5,6	13,3	6,4	7,2

Як видно із наведених даних, структура персоналу ДП «Новатор» коливається незначною мірою за всіма ознаками гетерогенності, при цьому значною є частка молоді у загальній кількості працівників – близько 40 %. Крім того, доволі високою є частка працівників із вищою та середньою спеціальною освітою – відповідно 42–45 % і 24–27 % у різні періоди. Професійно-технічну освіту має третина працівників підприємства. Важливо відзначити, що більше половини персоналу працює понад 25 років (рис. 2.15).

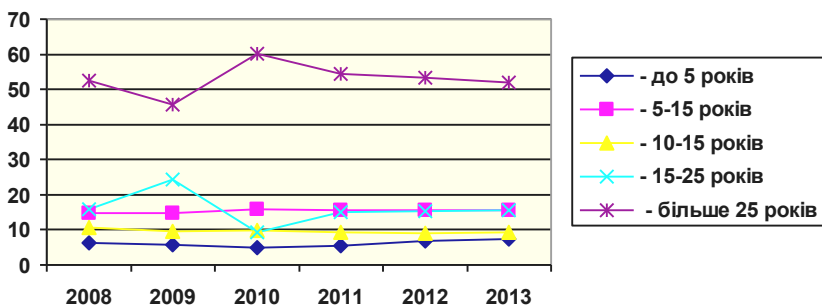


Рис. 2.15. Динаміка структури персоналу ДП «Новатор» за стажем роботи (у % від загальної кількості)

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Це свідчить, з одного боку, про відданість працівників своєму підприємству. З іншого боку, це може вказувати на те, що у робочих

групах доволі вірогідними є конфліктні ситуації, спричинені різницею у світосприйнятті (так званий конфлікт поколінь). Цьому сприяє і те, що працівники із великим стажем роботи є носіями усталених елементів організаційної культури, певного типу організаційних відносин, у які мусять вписуватися молоді працівники. Тому керівництву тих підрозділів, куди приходять нові працівники, доцільно приділити їм більше уваги для того, щоб вони могли безболісно адаптуватись до роботи у колективі.

Що ж стосується ПАТ «Темп», то тут спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників із значним стажем роботи та віковою групою «після 40 років». Персонал протягом зазначеного періоду суттєво «помолодшав» – частка працівників даного віку зменшилась із 77 % у 2008 р. до 58 % у 2013 р. Водночас зменшилась і частка працівників, що мають вищу освіту – якщо у 2008 р. їх було понад 77 %, то у 2013 р. – лише 60,43 %. Суттєво збільшилась (до 32,38 % проти 17,4 %) частка працівників із середньою спеціальною освітою (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Динаміка структури персоналу ПАТ «Темп» за стажом роботи (у % від загальної кількості)

Джерело: побудовано на основі звітності підприємств

Така різниця у структурі персоналу за стажом роботи, освітнім рівнем і віком вимагає різних підходів до професійного навчання і розвитку персоналу – як за формою проведення, так і за змістом і цілями. Якщо для молодих працівників (особливо тих, що прийшли після завершення навчання у вузах) важливо набути практичних знань, які відображають специфіку робіт на їх робочому місці, то для працівників, що мають значний стаж роботи на підприємстві, важливо оволодіти сучасними напрацюваннями методичного характеру, які прямо

чи дотично стосуються сфери їх робочих (посадових) обов'язків. Зокрема, для управлінців професійна підготовка має бути націлена на формування таких професійних навичок і особистісних якостей, які б давали змогу не тільки професійно виконувати завдання, закріплені за їх посадою, а й бачити нові можливості удосконалення роботи і підтримувати ініціативу своїх підлеглих, що дозволить поліпшити їх роботу. Саме такий підхід до виконання робочих обов'язків має бути у кожного працівника промислового підприємства для того, щоб воно стало інноваційно-активним.

Насправді ж, зважаючи на гетерогенність персоналу кожного підприємства, існують значні відмінності у ставленні працівників до інноваційних процесів. Серед них є ті, що розуміють їх необхідність і охоче підтримують ініціативу з удосконалення виробничих чи управлінських процесів, а є й ті, що вбачають у інноваціях загрозу для себе (ймовірно втрату робочого місця, необхідність додаткових зусиль для перенавчання тощо). У таблиці 2.9 нами систематизовано можливі варіанти поведінки працівників підприємства стосовно нововведень.

Таблиця 2.9

Ймовірне ставлення працівника до нововведень

Тип працівника за ставленням до нововведень	Можлива поведінка
1. Новатори	Готові, розуміючи ризики, подавати і розробляти ідеї, експериментувати. Раціоналізатори, винахідники
2. Ентузіасти-послідовники	Нові думки, ідеї сприймають після певних обмірковувань. Домінантною рисою характеру є уважне вислуховування і прийняття думок інших. Прагнуть до лідерства.
3. Розсудливі	Основною рисою характеру є розсудливість. Сприймають нововведення швидше, ніж пересічний робітник
4. Скептики	Сприймають зміни, нововведення під тиском більшості. Домінантна їх риса – скептицизм
5. Консерватори	Не погоджуються з реалізацією будь-якого нововведення. Домінантна їх риса – традиціоналізм. Сприймають нововведення, коли воно стане традиційним

На нашу думку, таке різне ставлення працівників до нововведень, може зумовлюватися мотиваційними чинниками. Відсутність бачення власної вигоди у інноваційних змінах викликає бажання їм опиратися. Тому менеджерам необхідно приділяти особливу увагу для формування в колективі такого мотиваційного середовища, яке б спонукало і підтверджувало конкретною винагородою (не обов'язково матеріальною) зусилля працівників у пошуку напрямів і способів удоско-

налення своєї діяльності чи діяльності свого підрозділу. Правильне застосування в управлінні інноваційною діяльністю мотиваційних чинників потребує від менеджерів неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Воно вимагає розвинутих здібностей менеджерів спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення кращих результатів роботи.

Характерно, що ефективна мотивація має задовольняти потреби обох сторін, які беруть участь у інноваційному процесі. З одного боку – задоволення індивідуальних потреб виконавців, а з іншого – досягнення загальних організаційних цілей щодо реалізації інновацій. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Зазначимо, що на інноваційно-активних підприємствах рівень кваліфікації персоналу є високим. Як видно із таблиці 2.8, понад 50 % працівників ДП «Новатор» і ПАТ «Темп» мають вищу освіту, близько третини – середню спеціальну. Це свідчить про те, що на цих підприємствах переважає праця інтелектуальна і керівництво приділяє цьому належну увагу при доборі працівників і заохоченню їх професійного зростання. Однак це може викликати проблеми соціально-психологічного характеру при побудові мотиваційного процесу.

Здебільшого такі працівники мають значно ширшу структуру мотивацій, аніж прості виконавці. І до числа важливих для них мотиваційних чинників належать ті, що стосуються задоволення потреб вищого порядку і лежать у площині самореалізації і самоутвердження (визнання). А у цій царині конкуренція особливо загострюється між молодими людьми, що прагнуть швидше досягти певного статусу, і досвідченими старшими працівниками, які не бажають поступатися місцем у ієрархії статусів (як формальних, так і неформальних). Досягти кращого порозуміння між ними можна і в процесі реалізації програм розвитку персоналу, для чого, на нашу думку, вони мають містити не лише професійно-кваліфікаційне наповнення, а й соціально-психологічне.

З метою визначення того, наскільки мотиваційне середовище підприємства позитивно сприймається його працівниками, із працівниками ряду машинобудівних підприємств було проведене дослідження. Воно здійснювалось у формі відкритого інтерв'ю і охоплювало питання, які стосувалися задоволення потреб як нижчого, так і вищого рівня. Його результати наведено у таблиці 2.10.

Результати опитування вказують на те, що найбільш вагомими мотиваторами для працівників усіх категорій є рівень заробітної плати, і лише потім – можливість професійного зростання, зміст роботи, організаційні відносини тощо. І це зрозуміло, адже нинішня складна ситуація у вітчизняній економіці, різке падіння життєвого рівня значної маси

людей поставили на перше місце в числі мотивів до праці прагнення заробити більше грошей.

Таблиця 2.10

Структура мотивів до праці персоналу, %

Мотив праці	Увесь персонал	Адміністрація	Працівники функціональних служб управління	Робітники
1. Прагнення до збільшення матеріальних благ	66,8	49	64	71
2. Прагнення добитись поваги в колективі	17,6	41	19	6
3. Бажання мати змістовну і цікаву роботу	7,5	5	8	9
4. Позитивний мікроклімат у колективі	8,1	5	8	12
Всього	100	100	100	100

Разом з тим, є деяка відмінність у структурі мотивів (чинників), що спонукають до трудової активності рядових працівників, адміністрації і фахівців функціональних служб управління (табл. 2.11). Домінуючу роль матеріальних мотивів у підвищенні трудової активності визнає майже половина працівників, тобто, вони вважають головною умовою цієї активності підвищення заробітної плати. Певна частина працівників, поряд з цією умовою, визначила значущість для себе підвищення по службі, дещо менша (6,8 %) – забезпечення кращого режиму праці або ж зростання рівня відповідальності, а 5,4 % віддала перевагу встановленню доброзичливих відносин у колективі. Причому ті мотиватори, що лежать у площині організаційних відносин, для управлінців вищої ланки і працівників функціональних служб управління (як представників розумової праці) важать більше, ніж для робітників.

Впевнено всі вікові групи вважають умовою, яка зможе підвищити трудову активність працівників, преміювання за якість праці. Тобто вони прагнуть бачити прямий взаємозв'язок якості праці з її оплатою. І це цілком справедливо. При цьому слід відмітити, що рівень заробітної плати працівників залежить не лише від результативності особистої праці, а й від високих результатів трудової діяльності колег. І це важливо саме для інноваційної діяльності, де велике значення має групова робота, спільна праця винахідників, конструкторів, технологів та управлінців зі створення й реалізації інновації.

Таблиця 2.11

Структура чинників підвищення трудової активності персоналу, %

Умови підвищення трудової активності	Увесь персонал	Адміністрація	Працівники функціональних служб	Робітники
1. Підвищення зарплати	41,3	21	37	54
2. Підвищення по посаді	10,2	18	12	2
3. Зростання рівня відповідальності	6,8	12	9	3
4. Забезпечення кращого режиму праці	7,8	18	11	6
5. Можливість професійного розвитку	8,2	9	8	6
6. Преміювання за якість праці	13,1	11	10	20
7. Встановлення доброзичливих відносин в колективі	5,4	7	6	4
8. Інші умови	4,2	4	7	5
Разом	100	100	100	100

При цьому слід зазначити, що такі мотиви до праці, як: розуміння суспільної значущості праці, бажання принести більше користі людям, прагнення працювати з повною віддачею та піклування про справи колективу, про результати його праці, тобто, всі ті мотиваційні чинники, які формуються в результаті розвитку організаційних відносин, майже зовсім втратили своє значення. А це негативно відбивається на діяльності підприємства в цілому, його економічних результатах і фінансовому становищі.

Ці організаційні цінності самі по собі не формуються і не можуть бути визнані складовою кожного трудового колективу. Вони розвиваються в результаті цілеспрямованих зусиль керівників різних рівнів управління, в тому числі – в процесі реалізації програм розвитку персоналу – як професійного, так і соціального. І ті керівники підприємств, які прагнуть активно використовувати інноваційні джерела для розвитку своїх конкурентних переваг, мають використовувати для цього усі можливості – від фінансових (виділяючи необхідні кошти для реалізації програм розвитку персоналу у напрямках, необхідних для реалізації стратегічних цілей) і до організаційних – обираючи ті форми й методи навчання персоналу новим знанням і вмінням, які враховують гетерогенність груп (як за кваліфікаційно-освітніми, так і за віковими ознаками) і можуть забезпечити найкращі результати навчання.

В контексті цього дослідження важливо встановити, наскільки існуючі на вітчизняних підприємствах форми і методи розвитку персоналу відповідають їх стратегічним цілям і дають змогу ефективно реалізовувати інноваційні стратегії. Для цього на досліджуваних підприємствах визначимо тип базової та інноваційної стратегій, а далі – проаналізуємо, як здійснюється на цих підприємствах перепідготовка персоналу, професійний та соціальний розвиток працівників.

Аналіз відповідності систем розвитку персоналу машинобудівних підприємств їх інноваційним стратегіям

Успішність підприємства на ринку безпосередньо залежить від здатності його керівництва правильно обрати стратегію діяльності і побудувати траєкторію її реалізації. У середовищі з високим рівнем конкуренції стратегічні плани підприємства мають містити позиції, які б окреслювали напрями і способи формування конкурентних переваг. Для промислових підприємств, в тому числі – машинобудівних – ці позиції значною мірою визначаються здатністю працівників створювати і виводити на ринок продуктивні інновації. Нові розробки машинобудівників є результатом вивчення потреб потенційних споживачів (як наявних, так і прихованих). І від того, наскільки точним буде передбачення тенденцій розвитку цих потреб, прямо залежать економічні результати (обсяги виручки від продажу продукції, обсяги прибутку і рентабельність виробництва). Не менш важливо вірно обрати спосіб реалізації ідеї нового товару і втілити ідею у матеріальний продукт.

Усі ці процеси потребують відповідних знань і чим радикальніші рішення будуть закладені у стратегію підприємства, тим більше нових знань має бути залучено у процес їх реалізації. Тому вихідною точкою формування стратегії управління розвитком персоналу підприємства є аналіз його стратегічних цілей, які формуються за результатами стратегічного аналізу бізнес-середовища і ресурсного потенціалу підприємства.

Взаємозв'язок базової стратегії зі стратегією управління персоналом показано у таблиці 2.12. Вона побудована з урахуванням позиції ряду вітчизняних науковців [8; 20, с. 28] щодо диференціювання базових стратегій промислового підприємства за змістом дій, які забезпечують певну динаміку зростання. Цей підхід дає змогу показати основні відмінності у роботі з персоналом (від критеріїв прийняття на роботу і до визначення способів професійного розвитку) залежно від змісту базових стратегій.

Таблиця 2.12

**Характеристики стратегій управління персоналом
в контексті базової стратегії підприємства**

Характерні риси стратегії роботи з персоналом		
Критерії прийняття на роботу	Форма стимулювання	Ставлення до розвитку
Зростання. Властива організаціям, що розвивають нові напрями діяльності, вкладають кошти з високою часткою фінансових ризиків		
Переважно молодь, новатори, з необхідними компетенціями і високим інтелектуальним потенціалом, здатні брати на себе відповідальність за ризики і працювати понаднормово	Переважно за індивідуальними результатами і мало формалізовані	Підвищення кваліфікації заохочується різними способами і забезпечується постійним підвищенням кваліфікації згідно з цілями розвитку фірми
Обмежене зростання. Можливі зміни цілей і структури організації Основна мета – виробляти більше продукції і мінімізувати витрати		
Фахівці, в компетенції яких зацікавлена фірма і які готові до виконання своїх обов'язків	За оцінкою індивідуальних результатів праці та ефективністю роботи в групі; підкріплюється просуванням по службі	Розвитку персоналу увага майже не приділяється
Змішана (ліквідація зайвого і зростання). Ведеться боротьба за освоєння нового або розширення існуючого ринку		
Кваліфіковані фахівці, здатні продукувати нові рішення у визначених напрямках діяльності	Просування по службі працівників залежно від їх активності у нових напрямках діяльності; додаткових матеріальних винагород немає	Пракують різні форми підвищення кваліфікації для розвитку нових компетенцій, які забезпечать реалізацію нових напрямів діяльності
Скорочення. Обирають організації, в яких основні напрями діяльності в занепаді з погляду одержання прибутку, положення на ринку, якості продукції		
Штати скорочуються, залишаються працівники високої кваліфікації, що можуть відіграти ключову роль у відродженні фірми. Для решти – застосовують різні форми соціального захисту	Винагорода здійснюється виключно згідно з посадовими окладами, ніяких інших форм стимулювання не передбачається	Деякі форми перекваліфікації, якщо фірма зобов'язана працевлаштувати звільнених працівників

Джерело: власна розробка

Як видно із таблиці, для усіх типів базових стратегій, навіть для стратегії ліквідації, важливо щоб працівники мали необхідні компетенції для реалізації поставлених завдань. І серед ключових компетенцій персоналу одне із провідних місць займають компетенції у сфері маркетингу – починаючи із усебічного дослідження стану і запитів ринку і завершуючи позиціонуванням на ньому нової продукції підприємства. Це тим більше потрібно для стратегій, що опираються на інновації – стратегії підприємництва, динамічного зростання (особливо якщо вони передбачають розвиток продукту), і тим більше – для стратегії зміни курсу (для промислових підприємств – виробничої або ринкової диверсифікації). В останньому випадку необхідні нові знання, які можуть прийти на підприємство або з новими працівниками, або ж через систему підвищення кваліфікації.

Наприклад, серед сукупності досліджуваних підприємств найбільшою мірою поєднує стратегію підприємництва із стратегією динамічного зростання ДП «Новатор». Підприємство відрізняється високою активністю у виведенні нових видів продукції на ринок. Воно випускає розроблені у власному КБ високоточні радіолокаційні прицільні комплекси Н019 та Н001, якими оснащуються винищувачі МП-29, СУ-27 і СУ-30 і комплектуючі для радарів типу «ЖУК». Підприємство не має на території СНД прямих конкурентів у виготовленні цієї продукції і вона користується значним попитом, на неї щороку є державне замовлення.

Стабільним попитом користуються і деякі види продукції цивільного призначення, які також є власною розробкою підприємства. Причому, закладені у базові зразки продуктових інновацій характеристики мають значну споживчу цінність, що робить їх життєвий цикл доволі тривалим, водночас даючи змогу модернізувати продукцію відповідно до нових вимог часу. Наприклад, лічильники для води та газу, виробництво яких було освоєно ще у 90-ті роки минулого століття, нині модернізовані під нові вимоги і параметри газу. І хоча на вітчизняному ринку аналогічну продукцію випускають кілька підприємств, роторні лічильники газу ДП «Новатор» мають значні переваги у габаритах і необхідному рівні чутливості. Вони можуть працювати навіть при використанні неочищеного газу, мають високу ремонтопридатність. І керівництво докладає зусиль для підтримання інтересу до своєї продукції. А також активно працює над промисловим освоєнням інших видів енергозберігаючих пристроїв – лічильників для води. Модернізація базового зразка шляхом оснащення його прийнятно-передавальним модулем для автоматичного збирання даних про кількість спожитої води зробила можливим контролювати її витрати у автоматичному режимі. Нині ця продукція уже не є інноваційною, але по-

пит на неї зберігається. Можна припустити, що динаміка зростання обсягів реалізації продукції ДП «Новатор» залишається позитивною значною мірою завдяки здатності працівників підприємства створювати власними силами нові зразки конкурентоспроможної продукції. І навіть у 2009 р. підприємство працювало стабільно, було збережено досягнуті у попередні роки обсяги реалізації продукції, не було допущено зменшення трудового колективу. Однак віддача з коштів, вкладених у інноваційну діяльність, невисока (табл. 2.13, побудована за даними фінансової звітності підприємства). І хоча з 2010 р. вона зростає, не можна стверджувати, що тенденція зростання є стабільною.

Порівняння витрат, які спрямовувались на розвиток персоналу, із динамікою обсягів загальної виручки та виручки від реалізації інноваційної продукції, дає підстави припустити, що збереження здатності підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію і реалізувати стратегію динамічного зростання значною мірою пояснюється підтримкою керівництвом професійного розвитку своїх працівників. Як видно із таблиці 2.13, і загальна сума витрат на розвиток персоналу, і її частка у фонді оплати праці постійно (за винятком 2008 р.) зростала. Починаючи з 2010 р. зростала і віддача від витрат на розвиток персоналу. Однак у 2013 р. вона знизилась.

Таблиця 2.13

Динаміка витрат і результатів інноваційної діяльності ДП «Новатор»

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Витрати на інновації, тис. грн	277,8	14736,2	9568,1	2982,3	1059,9	4599,0	6300
У т.ч. у придбання НМА, тис. грн	56	534	0	0	961	328	191
Темпи зростання чистого доходу, %	136,73	113,27	103,74	118,17	142,10	113,21	97,7
Виручка від реалізації інноваційної продукції, млн грн	13,3	5,0	4,0	0,3	1,7	5,9	8,4
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виручки, %*	12,49	4,12	3,11	0,19	0,76	2,36	3,45
Віддача з витрат, вкладених у інноваційну діяльність, грн/грн	44,33	3,33	0,42	0,10	1,55	1,28	1,97
Витрати на розвиток персоналу, тис. грн	62,86	86,43	68,35	119,42	220,54	382,84	816,66

Продовження таблиці 2.13

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Підвищили кваліфікацію, осіб	54	68	41	27	29	86	89
Навчено новим професіям, осіб	32	27	15	36	160	206	144
Фонд оплати праці, тис. грн	29934	30867	26290	31425	50123	61748	66395
Частка витрат на розвиток персоналу у ФОТ, %	0,21	0,28	0,26	0,38	0,44	0,62	1,23
Середньомісячна заробітна плата, грн	1252,89	1362,42	1248,34	1615,52	2525,34	3077,55	3349,22
Обсяг реалізації інноваційної продукції на 1 грн витрат на розвиток персоналу, грн/грн	211,58	57,85	58,52	2,51	7,71	15,41	10,29
Чистий прибуток, млн грн	115	-4208	-1594	-3976	13697	1871	8195

Це може бути пояснено суттєвим (удвічі) збільшенням витрат на розвиток персоналу внаслідок того, що було організовано курси підвищення кваліфікації для вищої ланки управління, і запрошено зовнішніх фахівців, ціна послуг яких була значно вищою, ніж фахівців власного навчального центру. Керівництво підприємства вважало можливим і необхідним таке збільшення витрат на професійний розвиток персоналу, оскільки його доходи у 2012 р. значно зросли і чистий прибуток також зріс – більше, ніж у чотири рази. Водночас необхідно було виводити на проектну потужність нову лінію згідно інвестиційного проекту «Виготовлення систем попередження зіткнення літаків у повітрі СПС-2000 та метеонавігаційних радіолокаційних станцій «Буран А»», започаткованого у 2011 р., і це потребувало підготовки фахівців відповідного профілю. Керівництво підприємства очікує, що набуті знання будуть реалізовані у нові інструменти і технології управління і віддача від них зросте у наступні роки.

Як видно із таблиці, підвищення кваліфікації впливало і на рівень доходів працівників, середньомісячна заробітна плата з розрахунку на одного працівника підприємства зростала. Тобто, можна бачити прямий зв'язок між витратами на розвиток персоналу, доходами підприємства і доходами працівників. І це створює основу для мотивації працівників підприємства для розвитку своєї професійної майс-

терності. Зважаючи на те, що на ДП «Новатор» маже 40 % працівників є віком до 30 років (див. табл. 2.8), у програмах їх розвитку мають переважати методи навчання, які дають змогу розвивати практичні навички. У поєднанні із перспективою кар'єрного зростання це слугуватиме ефективним мотиватором до підвищення продуктивності і якості їх праці, а також спонукатиме працівників до самонавчання та саморозвитку.

Для підтвердження цього висновку доцільно проаналізувати ефективність розвитку персоналу на іншому підприємстві – ПАТ «Укрелектроапарат». Воно також відноситься до інноваційно-активних, але реалізує при цьому дещо іншу інноваційну стратегію. Її можна назвати наступально-еволюційною, оскільки основний наголос у діяльності підприємства робиться на розширенні ринку за рахунок модифікації базових зразків виробів. Зіставлення витрат і результатів його інноваційної діяльності наведено у таблиці 2.14 (побудована на основі фінансової звітності підприємства). Як видно із наведених у таблиці даних, протягом 2007–2009 років підприємство не випускало продуктивних інновацій, хоча мало інноваційні витрати. Це пояснюється тим, що витрати спрямовувались на придбання нового прогресивного обладнання, за рахунок чого вдосконалювалися технологічні процеси.

Таблиця 2.14

Витрати і результати інноваційної діяльності ПАТ «Укрелектроапарат»

Рік						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Витрати на інновації, млн грн						
6,071	15,454	8,140	0,094	0,314	0,233	8,5
Витрати на придбання НМА, тис. грн						
607	157	50	47	67	0	0
Темпи зростання чистого доходу, %						
137,21	121,52	44,87	136,81	104,88	99,50	241,2
Виручка від реалізації інноваційної продукції, млн грн						
0	0	0	7,6	3,16	35,98	127,6
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виручки, %						
–	–	–	3,18	1,29	14,20	20,9
Віддача з витрат, вкладених у інноваційну діяльність, грн/грн						
–	–	–	80,85	10,06	154,42	15,01
Витрати на розвиток персоналу, тис. грн						
13,75	26,21	7,43	29,40	38,34	44,05	61,04
Підвищили кваліфікацію, осіб						
Дані відсутні						
Навчено новим професіям, осіб						
Дані відсутні						

Продовження таблиці 2.14

Рік						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Фонд оплати праці, тис. грн						
40448,6	50425,3	24936,2	27999,8	31427,5	35237,1	54554,4
Частка витрат на розвиток персоналу у ФОТ, %						
0,034	0,052	0,030	0,105	0,122	0,125	0,138
Середньомісячна заробітна плата, грн						
2013,57	2359,41	1327,81	1917,27	2440,78	3636,17	4568,3
Обсяг реалізації інноваційної продукції на 1 грн витрат на розвиток персоналу, грн/грн						
–	–	–	0,26	0,08	0,82	2,09
Чистий прибуток, млн грн						
2628	–9442	–18055	4419	8899	18304	197764

В той же час було придбано ліцензію у фірми «Siemens» на використання обмоток для сухих трансформаторів модифікації «Гео-фоль», що започаткувало випуск нової групи трансформаторів, які почали надходити на ринок у 2010 р. У наступні роки працівниками підприємства було розроблено власні обмотки типу «Номекс», що дало змогу випускати нові зразки трансформаторів із ширшою їх модифікацією і суттєво збільшити випуск інноваційної продукції. Розроблено нові конструкції виробів ОДЦЕ-2000/25Б У1; ТМ-2000 6/0,69 Д/Ун-11; ТМГ-1260/10 У1 10/0,345-0,345Д/У/У-5, які були позитивно сприйняті ринком. Віддача від інноваційних витрат підприємства у 2012 р. зросла до 154,42 грн/грн. Однак у 2013 р. знову знизилась, оскільки 8,5 млн грн знову було витрачено на придбання нового технологічного обладнання.

Після значних інвестицій у технологічний розвиток виробничої системи необхідно було підготувати персонал для роботи на новому устаткуванні. І це зумовило значне зростання на підприємстві витрат на розвиток персоналу. Це стало особливо помітно у останні три роки, коли частка витрат зросла до 0,138 % проти 0,034 % у 2007 р.

З року в рік на підприємстві реалізуються програми професійного розвитку персоналу. Взагалі, підприємства для досягнення своїх стратегічних цілей мусять використовувати різні варіанти поєднання форм розвитку персоналу. До найбільш поширених форм розвитку персоналу належать: 1) навчання у освітніх закладах; 2) початкова підготовка; 3) інструктаж; 4) наставництво; 5) практика; 6) стажування 7) перепідготовка; 8) підвищення кваліфікації; 9) самопідготовка. Обираються ті поєднання, що дозволять найбільшою мірою сформувати кваліфікаційний склад персоналу на стратегічну перспективу, тобто – з урахуванням особливостей базової та інноваційної стратегій.

Що ж стосується ПАТ «Укрелектроапарат», то із вказаної сукупності можливих форм розвитку персоналу переважали навчання робітників обслуговуванню нового обладнання, а також підвищення кваліфікації для працівників відділу головного технолога. Пройшли також перепідготовку з відривом від виробництва працівники відділу маркетингу і логістики.

Варто підкреслити як позитивне у діяльності підприємства те, що навіть у найскладніший для нього 2009 рік кошти на професійний розвиток персоналу виділялись. І хоча заробітна плата працівників зменшилась проти попереднього року майже вдвічі, працівники з розумінням поставились до цього, погодившись на збереження колективу за рахунок зменшення заробітної плати (було скорочено тривалість робочого тижня, оскільки обсяги виробництва суттєво зменшились). Підприємство змогло у наступні роки відновити свою здатність бути інноваційно-активним і конкурентоспроможним. І віддача від реалізації програм розвитку персоналу (розрахована як відношення випуску реалізованої інноваційної продукції до витрат на розвиток персоналу) має тенденцію до зростання – із 0,26 грн/грн у 2010 р. до 2,09 грн/грн – у 2013 р. (див. табл. 2.14).

Однак видається недоцільним оцінювати витрати на розвиток персоналу тільки через кількість реалізованої інноваційної продукції. Адже реалізація наступальної інноваційної стратегії охоплює і заходи із розвитку ринків, на які постачається продукція, що вже не відноситься до інноваційної на старих ринках, проте позитивно сприймається на нових. І професійний розвиток персоналу, з одного боку, дає змогу збільшити кількість інноваційної продукції, а з іншого – реалізовувати більш досконалі способи і технології управління. В підсумку це відображається через динаміку доходів від реалізації продукції і чистого прибутку. Із таблиці 2.14 видно, що з 2010 р. ПАТ «Укрелектроапарат» з кожним роком збільшує масу прибутку. Це особливо помітно у 2013 р. – чистий прибуток збільшився у 10 разів. Такий значний позитивний результат можна було отримати завдяки високому професіоналізму керівництва підприємством, чому сприяли і програми розвитку персоналу.

Реалізація ефективних програм розвитку персоналу потребує відповідних витрат. Витрати на розвиток персоналу є складовою загальних витрат на персонал. В цілому ж витрати на персонал – це поширений у країнах ринкової економіки інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і навіть звільненням персоналу підприємства. До них належать заробітна плата

і нарахування на неї, виплати роботодавця з усіх видів соціального страхування, витрати підприємства на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо. Розроблена нами класифікація зазначених витрат згідно нормативних актів їх обліку наведена в таблиці 2.15.

Усі витрати підприємства на персонал акумулюються у фонді індивідуального споживання і спрямовуються на оплату праці у вигляді заробітної плати та різних соціальних послуг. Важливо серед усієї їх сукупності виокремити ті, що безпосередньо спрямовуються на професійне зростання і розвиток когнітивних здібностей та ділових якостей персоналу.

Таблиця 2.15

**Класифікація витрат на персонал
згідно з нормативними актами обліку витрат**

Класифікація витрат на персонал	
З А Р О Б І Т Н А	Первинні (основні) витрати: + витрати на харчування; + витрати на спеціальний одяг, взуття; + витрати, пов'язані з житлом; + внески на соціальне та медичне страхування, пенсійне забезпечення та інше
П Л А Т А	Вторинні (додаткові) витрати: + витрати, спрямовані на професійне становлення працівників підприємства а) витрати на відпочинок та культурний розвиток; б) витрати на фізичний розвиток та оздоровлення; + витрати на відзначення заслуг + витрати на навчання та розвиток

Джерело: систематизовано автором опубліковано у]

Очевидно, що наявність у найманих працівників специфічних персональних потреб потребує якомога повнішого їх врахування у загальній структурі витрат на персонал – передусім з метою удосконалення механізму стимулювання зростання професійної майстерності. З одного боку, це сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу працювати саме на даному підприємстві, що дозволить знизити плинність кадрів, зберегти досвідчених працівників, які формують його ключовий ресурс. З іншого боку – це створюватиме сприятливі умови

для накопичення інтелектуального капіталу підприємства, а отже, – поліпшуватиме його адаптивні і динамічні властивості.

Варто зазначити, що у різних країнах світу, відповідно до чинних нормативних актів, роботодавці зобов'язанні витратити на соціальні послуги від 4,2 % (Канада) до 23,6 % (Швеція) сукупних витрат на персонал. В той же час, частка добровільних витрати на соціальні послуги становить від 0,5 % (Бельгія) до 10,4 % (США) [58]. В Україні також наявні соціальні послуги, передбачені державою. Однак, коло найманих працівників, на які вони поширюються, є обмеженим. Наприклад, у зв'язку із шкідливими умовами праці на деяких підприємствах з окремих видів економічної діяльності працівникам надаються путівки на лікування та відпочинок.

На жаль, проведені нами дослідження на матеріалах восьми машинобудівних підприємствах Хмельницької області показали, що серед усієї сукупності форм розвитку використовуються лише ті, що майже не потребують додаткового фінансування – інструктаж, наставництво, самопідготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. З цих причин у сукупності витрат на персонал витрати на його розвиток майже відсутні. Вони складають максимум 1,23 % від витрат на заробітну плату (див. табл. 2.13), і то тільки на одному підприємстві – ДП «Новатор», яке відноситься до державної форми власності. На багатьох машинобудівних підприємствах Хмельницької області за досліджуваний період спостерігаються негативні тенденції, які передбачають скорочення загальної облікової кількості штатного персоналу та, як наслідок, зменшення кількості заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників та навчання новим професіям. До того ж, на переважній більшості підприємств використовують політику зовнішнього набору персоналу, що не забезпечує належної мотивації їх працівників до професійного зростання за рахунок саморозвитку. Незначними у структурі загальних витрат на персонал є і витрати соціального характеру, про що свідчать дані таких інноваційно-активних підприємств, як ПАТ «Темп» і ДП «Красилівський агрегатний завод» (див. табл. 2.16). І хоча, як видно із таблиці, протягом досліджуваного періоду працівники підприємств мали змогу підвищувати кваліфікацію, кошти для цього майже не виділялись. Преміювання систематичного характеру не включало премії за внесення раціоналізаторських пропозицій чи інших ініціатив, спрямованих на поліпшення діяльності підприємства.

За результатами досліджень форм розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах і зіставлення із їхніми базовими та інноваційними стратегіями нами було сформовано таблицю 2.17. В цілому, як показав аналіз змісту і напрямів діяльності служб по роботі із кадрами на досліджуваних підприємствах, планування розвитку пер-

соналу здійснюється на них здебільшого за традиційною схемою – підвищення кваліфікації в межах підприємства один раз на п'ять років, а також періодичною атестацією, яка часто носить чисто формальний характер. До того ж – підвищення кваліфікації майже не прив'язується до вирішення завдань поліпшення організаційної взаємодії, що важливо для підвищення ефективності групової роботи у сфері інновацій.

Таблиця 2.16

**Динаміка показників доходів персоналу і його розвитку
на інноваційно-активних машинобудівних підприємствах
Хмельницької області**

Показник	Значення показника за роками					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Фонд основної заробітної плати, тис. грн	3536,0	2983,8	3838,8	5141,9	4707,9	4067,4
2. Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	1079,6	770,9	879,3	1532,5	1483,1	1247,5
3. Премії та винагороди, які носять систематичний характер, тис. грн	–	–	–	394,0	412,3	266,7
4. Підвищили кваліфікацію, осіб	–	4	7	6	86	8
5. Навчено новим професіям, осіб	3	0	0	0	206	16
6. Відрахування на соціальні і компенсаційні заходи, грн	1893	1673	2121	2947	2430	1944
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Фонд основної заробітної плати, тис. грн	10146	10131,4	7418,3	9481,0	11347	13934
2. Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	2862	3417	3918	3661,0	4167,0	4398,9
3. Премії та винагороди, які носять систематичний характер, тис. грн	238	352	461,5	383,0	521,0	615,3
4. Підвищили кваліфікацію, осіб	12	18	34	19	21	31
5. Навчено новим професіям, осіб	22	31	47	35	19	49
6. Відрахування на соціальні і компенсаційні заходи, грн	4148	4242	4918	5084	6087	7212

Цим підприємства мінімізують свої витрати на розвиток персоналу, перекладаючи їх на своїх співробітників та вимагаючи від них відповідних знань.

Таблиця 2.17

**Взаємозв'язок стратегії підприємства,
кадрової політики і форм розвитку персоналу**

Базова стратегія	Інноваційна стратегія	Тип кадрової політики	Форма розвитку персоналу
1	2	3	4
ДП «Новатор»			
Стратегія динамічного зростання	Наступальна за рахунок інноваційних проривів	Інвестування (2013 р.). Стимулювання	Саморозвиток персоналу. Підвищення кваліфікації у власному навчальному центрі (у т.ч. у 2013 р. шляхом залучення зовнішніх фахівців з управління проектами)
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»			
Стратегія ліквідації	Захисна, виживання	Залучення із зовнішніх джерел. Стимулювання	Саморозвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства
ПАТ «Термопластавтомат»			
Стратегія прибутковості	Захисна, пошук ринкових ніш	Стимулювання	Саморозвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства
ПАТ «Укрелектроапарат»			
Стратегія динамічного зростання	Наступальна за рахунок розвитку продуктів і ринків	Стимулювання	Саморозвиток персоналу. Підвищення кваліфікації у власному навчальному центрі
ПАТ «Темп»			
Стратегія зміни курсу	Нішева	Залучення на засадах консалтингу Стимулювання	Проведення співбесід і обговорення умов співпраці за договором підяду. Саморозвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами підприємства

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
ДП «Красилівський агрегатний завод»			
Стратегія зміни курсу	Імітаційна. Розвиток продуктів і ринків	Залучення із зовнішніх джерел Стимулювання	Проведення співбесід. Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства
ТОВ «Вікс-Фільтрон»			
Стратегія динамічного зростання	Наступальна за рахунок розвитку продуктів і ринків	Залучення із зовнішніх джерел Стимулювання	Проведення співбесід. Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації силами провідних працівників підприємства

Однак це не забезпечує системності і цілеспрямованості в управлінні розвитком персоналу, а значить – не забезпечує належних темпів зростання інтелектуального капіталу, що є необхідною умовою результативності й ефективності інноваційної діяльності інноваційно-активного підприємства.

Результатом такого нехтування розвитком персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області можна вважати стійку тенденцію до зниження результативності їх інноваційної діяльності – як у частині створення інновацій, так і їх промислового освоєння. На нашу думку, все це зумовлює недостатню лояльність персоналу до проблем підприємства, а значить – низьку ефективність використання його інтелектуального потенціалу. Очевидно, що такий підхід до роботи з персоналом не створює необхідних передумов для розвитку ініціативності і економічного зростання підприємства. Водночас, зважаючи на особливості конкурентної боротьби на пострадянському просторі, необхідно брати до уваги, що вибір форм і методів розвитку персоналу для кожного підприємства необхідно ретельно обґрунтовувати, співвідносячи їх у фінансовому вимірі з урахуванням ймовірності супутніх ризиків.

Реалізація амбітних стратегічних цілей підприємства потребує, зазвичай, згуртованого трудового колективу, відданих справі працівників. Для цього важливо створювати умови не тільки для їх професійного розвитку, а й для задоволення соціальних потреб. Перехід до нових систем соціального, медичного, пенсійного забезпечення передбачає зростання витрат на персонал за рахунок даних відрахувань. Проте в

Україні не існує механізму, який би стимулював підприємства збільшувати дані витрати. Крім того, не менш важливим та спірним залишається питання ефективної структури Фонду соціального розвитку підприємства, що особливо актуально, враховуючи не обхідність визначення джерел та складових цих витрат під час колективних переговорів між соціальними партнерами.

В сьогоденних умовах витрати, спрямовані на додаткове стимулювання персоналу, є привабливіші з огляду мотивації, ніж просте підвищення заробітної плати. Саме тому є вигідним перерозподіл загальних витрат на персонал в сторону додаткового стимулювання. Дані витрати не тільки служитимуть певним соціальним захистом персоналу, але і нададуть підприємствам можливість привертати і закріплювати кваліфікованих працівників (за рахунок задоволення їх персональних потреб), сприятимуть розвитку їх лояльності до підприємства.

Оскільки подібні вигоди соціальних партнерів і особисті потреби найманих працівників є різними, то управління структурою витрат на соціальні послуги і допомоги набувають особливого значення в системі мотивації персоналу. З урахуванням цих обставин варто запровадити на підприємствах спеціальну систему бюджетування й організації соціального обслуговування найманих працівників. Для цього на кожному підприємстві потрібно створювати чітку і прозору систему показників з праці та витрат на персонал, що дає змогу здійснювати аналіз та планування розвитку персоналу, а також підвищувати його вмотивованість до професійного зростання.

Нехтування питаннями розвитку персоналу може бути пояснено відсутністю стратегічного мислення у керівників та власників бізнесу, їх орієнтацією на вирішення здебільшого поточних проблем, які складаються у тій чи іншій бізнес-ситуації. Це зумовлено і об'єктивними причинами – високою мінливістю середовища господарювання, недосконалістю законодавства у сфері охорони інтелектуальної власності, залежністю власників бізнесу від політичних процесів тощо. Проте до тих пір, поки питання розвитку персоналу в Україні не стане об'єктом стратегічного управління, не відбудеться перетворення трудових ресурсів у інтелектуальний капітал підприємств.

З урахуванням процесів глобалізації і посилення конкуренції на багатьох сегментах ринку, підвищенням вимог до стандартів ведення бізнесу у світовій економіці та значущістю промислового сектора національної економіки для загального соціально-економічного розвитку

країни актуальним завданням сьогодення є підвищення ефективності управління вітчизняними промисловими підприємствами. Зважаючи на те, що у сукупності промислових підприємств найбільше значення для розвитку національної економіки мають підприємства машинобудівні, очевидно, що управління ними потребує суттєвого удосконалення.

Для формування конкурентних переваг і зростання конкурентоспроможності промислових підприємств важливо усебічно використовувати інноваційні чинники. Це потребує збільшення кількості інноваційно-активних підприємств. На основі аналізу статистичних даних про інноваційну діяльність вітчизняних промислових підприємств з'ясовано, що інноваційно-активних серед них недостатньо для відчутного позитивного впливу на загальну економічну динаміку. Свідченням цього є дуже низька частка інноваційної продукції в загальних обсягах виручки від реалізації промислової продукції, яка за останні 10 років не перевищує 3 %. За результатами аналізу темпів економічної динаміки низки інноваційно-активних машинобудівних підприємств Хмельницької області зроблено висновок про недостатньо високу ефективність їх інноваційної діяльності. Висловлено припущення про те, що в основі цієї проблеми лежить невідповідність між типом та завданнями інноваційної стратегії підприємства і рівнем фахових компетенцій управлінського персоналу. Підкреслено, що вирішення цього завдання потребує більшої уваги до розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу, що має здійснюватися системно і з урахуванням специфіки та ключових елементів конкурентних стратегій. Це сприятиме нарощуванню і більш ефективному використанню інтелектуального капіталу підприємства та його ресурсного потенціалу.

В ході структурного аналізу персоналу ряду машинобудівних підприємств Хмельницької області (серед яких були як інноваційно-активні, так і ті, що не проявляли протягом досліджуваного періоду інноваційної активності) було встановлено, що на інноваційно-активних підприємствах у структурі персоналу більша частка працівників із вищою освітою, а також працівників, вік яких становить менше 40 років. Водночас на інших підприємствах більше працівників передпенсійного віку, які мають значний стаж роботи. На основі проведеного аналізу висловлено припущення, що доволі високий рівень гетерогенності персоналу за різними структурними ознаками потребує різних підходів до розвитку персоналу – як за формами організації навчання, так і за змістом програм розвитку і методами їх проведення.

Аналіз розвитку персоналу машинобудівних підприємств Хмельницької області з позицій їх відповідності завданням базової та інноваційних стратегій показав, що підприємства фактично відсторонились від формування держзамовлень на підготовку фахівців у системі вищої

освіти, виділяють дуже незначні суми на підвищення кваліфікації своїх працівників тощо. Виокремлено основні недоліки систем розвитку персоналу на досліджених підприємствах. Встановлено, що основна увага менеджменту персоналу приділяється питанням набору працівників з потрібним комплексом знань та навичок на ринку праці. Такий підхід не створює вагомих мотивацій працівників до збереження своєї лояльності підприємству, а значить – не активізує їх зусилля до пошуку шляхів удосконалення своєї роботи. Навпаки, він може формувати основу для опортуністичної поведінки тих працівників, що мають ключові для реалізації базової та інноваційної стратегії знання і вміння.

На основі аналізу результатів інноваційної активності провідних машинобудівних підприємств Хмельницької області логічно доведено, що існує зв'язок між здатністю підприємства за рахунок Інноваційної діяльності забезпечувати сталу економічну динаміку, його кадровою політикою і формами розвитку персоналу. Висловлено припущення, що планування розвитку персоналу має здійснюватись з урахуванням нарощування інноваційного потенціалу у тій частині, яка є ключовою для реалізації конкретної інноваційної стратегії. Це дасть змогу, з одного боку, спрямувати інноваційну активність персоналу у русло створення інновацій, що складатимуть основу конкурентних переваг обраної стратегії, а з іншого — мінімізувати витратну складову розвитку персоналу.

3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТРАНСФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНЕ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Обґрунтування науково методичних основ трансформування промислового підприємства в інноваційно активне на основі розвитку персоналу

Підвищення ролі інноваційних чинників у діяльності вітчизняних промислових підприємств є необхідною передумовою реалізації завдань їх конкурентоспроможності. Зважаючи на те, що ринковий простір все більше набуває масштабів глобального, вітчизняна економіка для збереження своєї здатності забезпечувати економічну підтримку соціальному розвитку потребує збільшення серед вітчизняних промислових підприємств тих, кого можна віднести до інноваційно-активних.

Теоретичне дослідження сутності інноваційної активності дало підстави визначати інноваційну активність як *системно-діяльнісну* характеристику підприємства, що відображає його інтенсивні, цілеспрямовані і ефективні дії у сфері створення й реалізації інновацій на основі накопиченого інноваційного потенціалу. Нами було виділено два основних аспекти, за якими можна віднести підприємство до інноваційно-активних – діяльнісний і системний.

Діяльнісна складова інноваційної активності показує результати інноваційної діяльності і може оцінюватися наявністю завершених інновацій (власних чи залучених шляхом придбання та реалізованих у своїх виробничих цілях) і їх впливом на економічні показники господарювання. Вона також може характеризуватися ступенем участі підприємства у розробці інновацій спільно з іншими учасниками інноваційного процесу. Власне, за наявності діяльнісної складової і відносять підприємства до інноваційно-активних у економічній статистиці, оскільки результатом діяльності є виведений на ринок інноваційний продукт або упроваджені чи удосконалені процеси.

Системна складова інноваційної активності визначена нами як здатність менеджменту підприємства налагодити інноваційну діяльність ефективно, своєчасно виявляючи й усуваючи основні причини,

що блокують інноваційний процес. Підкреслено, що саме системна складова інноваційної активності пояснює факт досягнення різних інноваційних результатів за однаковими вихідними даними.

Якщо співвіднести місце і роль персоналу у обох складових, що характеризують інноваційно-активне машинобудівне підприємство, то можна стверджувати, що діяльнісна складова інноваційної активності забезпечується наявністю висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, здатного створювати новинки (нові продукти і технології), а системна – організаційно-структурними чинниками; вони є результатом кваліфікованого менеджменту, здатного приймати своєчасні і обґрунтовані рішення у тих функціональних сферах діяльності, які необхідні для промислового освоєння новінок і виведення їх на ринок. Тому саме системна складова забезпечує оперативність у реалізації інновацій. Вона ж створює умови для зростання і реалізації конкурентного потенціалу підприємства – через ефективну організаційну взаємодію з іншими учасниками (партнерами по технологічному ланцюжку, фінансовими установами, стратегічними інвесторами тощо). Тобто, забезпечує формування і реалізацію капіталу відносин (ринкового капіталу).

Опираючись на висновки теорії економічного зростання, теорії конкуренції і концепції стратегічного управління про ключову роль інновацій у розвитку економічних систем, а також беручи до уваги множину конкурентних стратегій промислового підприємства, які воно може використовувати для зміцнення своїх ринкових позицій, припустимо стверджувати, що діяльнісна складова інноваційної активності буде реалізована більшою мірою у разі відповідності інноваційної стратегії підприємства ринковим умовам. З урахуванням цього віднесення підприємств до інноваційно-активних доцільно доповнити твердженням про те, що ними є ті підприємства, персонал яких постійно, системно і результативно працює над створенням і підтриманням конкурентних переваг на основі інновацій, обираючи для цього адекватні ринковим умовам інноваційні стратегії і використовуючи відповідну ресурсну базу. Тобто, важливо підкреслити те, що інноваційна діяльність промислового підприємства може принести кращі результати, якщо вона буде проводитись згідно орієнтирів конкурентної та інноваційної стратегій, мати чітку стратегічну траєкторію. Це об'єднуватиме інноваційні зусилля персоналу усіх функціональних служб підприємства і сприятиме виникненню ефекту синергії. Адже і продуктові, і процесні інновації у промисловості потребують фахових компетенцій як у сфері інженерних наук, так і у сфері маркетингових технологій – для позитивного сприйняття нових продуктів, в тому числі – завдяки удосконаленню процесів їх створення і промислового виробництва.

У п. 1.2 було зазначено, що результати інноваційної діяльності (а значить – інноваційна активність підприємства) залежать від професійних і творчих якостей задіяного у цьому процесі персоналу, який є інтелектуальним капіталом підприємства, його специфічним ресурсом. Звідси можна визначити основні завдання, які необхідно вирішити для того, щоб промислове підприємство стало інноваційно-активним:

- використання стратегічного підходу до визначення напрямів розвитку підприємства за рахунок реалізації певного типу конкурентних і інноваційних стратегій;

- розвиток інтелектуального потенціалу працівників підприємства як специфічного ресурсу, здатного генерувати і втілювати в життя нові ідеї, створюючи на основі цього конкурентні переваги в контексті обраної стратегії;

- розробка заходів із розвитку структурного капіталу і капіталу відносин підприємства з метою усунення причин, що можуть гальмувати інноваційний процес на різних його стадіях.

Реалізація цих завдань потребує формулювання деякої сукупності правил (принципів), дотримання яких забезпечуватиме логічності дій і здійснимість усієї їх сукупності відповідно до поставлених цілей – формування інноваційно-активного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи побудови інноваційно-активного підприємства

Принцип	Сутність принципу
Збереження через розвиток	Визначає пріоритетність стратегічних цілей (довгострокових) перед короткостроковими
Вибудовування стратегічної траєкторії	Передбачає підхід до формування стратегії як до неперервного процесу, а не одноразової дії
Відносної оптимальності	Стверджує, що оптимальне управління є процесом вибору і реалізації найкращих за встановленим критерієм ефективності рішень із множини можливих відповідно до встановлених цілей, з урахуванням обмежень і на основі повноти інформації про підприємство і його оточення
Неперервності інновацій	Визначає єдино можливий спосіб створення і підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища
Диференціювання	Постулює доцільність використання для створення конкурентних переваг специфічних ресурсів підприємства, які складно відтворити, а також зовнішні регулятивні дії з боку державних органів управління з урахуванням життєвого циклу підприємства

Продовження таблиці 3.1

Принцип	Сутність принципу
Збалансованості управління	Визначає необхідність узгодження керівних дій, спрямованих на зростання інноваційної активності підприємства з урахуванням його ресурсної бази і ринкових можливостей
Стратегічної спрямованості інновацій	Підкреслює необхідність чіткої цільової спрямованості інновацій на досягнення стратегічних цілей підприємства
Соціалізації відносин	Акцентує на необхідності розвитку організаційної культури з відповідною системою цінностей
Інтелектуалізації розвитку	Проголошує зростаючу роль інтелектуальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності і розвитку сучасних підприємства
Результативності знань	Вказує на необхідність оцінки внеску інтелектуальної праці у досягнення економічних результатів діяльності підприємства
Мотивації розвитку	Передбачає, з одного боку, необхідність державного стимулювання інноваційної активності підприємств, а з іншого – актуалізує розробку на підприємстві програм розвитку персоналу – як основного джерела створення інтелектуального продукту

Джерело: власна розробка

Формулювання сукупності зазначених принципів, акценти яких можна згрупувати за трьома напрямками (стратегічна орієнтація, інноваційна активність, розвиток персоналу), впливає із основних положень відповідних теорій, методологічні підходи яких використані для обґрунтування теоретичних основ формування інноваційно-активного підприємства. Це можна відобразити схематично (див. рис. 3.1).

Опираючись на виділені принципи і використовуючи відповідну теоретичну базу, було сформовано алгоритм переходу промислового підприємства у статус інноваційно-активного шляхом розвитку його персоналу. Процес формування інноваційно-активного підприємства опирається на результати стратегічного аналізу і включає такі кроки.

1. Виходячи із результатів стратегічного аналізу стану ринку та інноваційного потенціалу підприємства необхідно визначити його базу і конкурентну стратегію і сформулювати стратегічні цілі підприємства.

2. Виділити у сукупності стратегічних цілей ті, що потребують для їх досягнення реалізації інноваційної стратегії та обрати відповідний її тип.

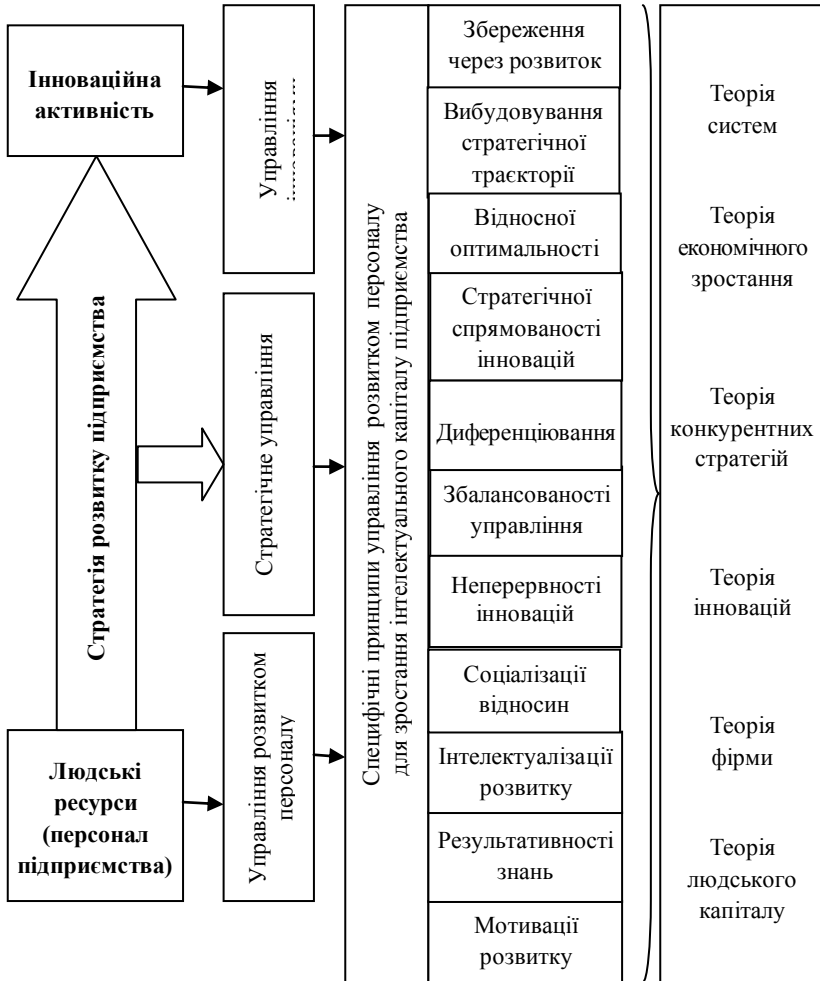


Рис. 3.1. Теоретична база формування інноваційно-активного підприємства

3. Скласти карту необхідних компетенцій функціональних служб для успішної реалізації обраної інноваційної стратегії.

4. Розробити процедуру атестації працівників підприємства для визначення потреб у підвищенні кваліфікації чи перепідготовці для набуття ними комплексу необхідних компетенцій.

5. Прийняти рішення щодо вибору форм розвитку компетенцій персоналу у руслі обраної інноваційної стратегії.

6. Визначити фінансові потреби підприємства для реалізації програми розвитку персоналу за можливими альтернативами.

7. Співвіднести величину фінансових витрат на розвиток персоналу з очікуваними результатами від реалізації інноваційної стратегії через величину відповідних грошових потоків протягом періоду стратегічного планування. Це дає змогу оцінити потенційний економічний ефект від реалізації різних форм розвитку персоналу і обрати найкращий варіант з позицій економічної доцільності.

Слід особливо підкреслити необхідність реалізації позиції 7 у даному переліку послідовних дій. Тим самим можна буде мінімізувати витрати на розвиток персоналу і, водночас, досягти поставлених цілей.

Отже, першим кроком у реалізації стратегії переходу підприємства в розряд інноваційно-активних є визначення його базової і конкурентної у стратегії на основі стратегічного аналізу ринку та потенційних можливостей підприємства до формування конкурентних переваг. Зважаючи на особливості формування конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі, а також на результати проведеного у п. 2.2 аналізу діяльності тих, що є інноваційно-активними, можна бачити, що вони суттєво відрізняються. На це впливають як внутрішні чинники, зокрема – етап життєвого циклу підприємства (який також може бути різним в розрізі бізнес-ліній, що характерно для багатонаменклатурних підприємств), рівня прогресивності і гнучкості техніко-технологічної складової виробничих процесів, рівень розвитку інтелектуального капіталу, так і зовнішні чинники, які визначають гостроту конкурентної боротьби на відповідних сегментах ринку. Це визначає передусім тип загальної стратегії підприємства, яка може бути охарактеризована як стратегія наступу (динамічного зростання), стратегія обмеженого зростання (на основі систематичних поліпшувальних змін у структурі продуктів і процесів), стабільного функціонування (опираючись на здатність відшукувати додаткові ніші для розвитку бізнесу), виживання (ліквідовуючи неперспективні напрями діяльності, мінімізуючи витрати і шукаючи можливості для виробничої диверсифікації). Будь-яка із цих базових стратегій, щоб забезпечити підтримання конкурентоспроможності підприємства, має вирішувати інноваційні завдання, тобто, передбачати реалізацію певного типу інноваційної стратегії.

Процес формування базової стратегії і вибору в її межах інноваційної стратегії, реалізація якої не може бути здійснена за відсутності обґрунтованих планів інноваційної діяльності (а отже – підприємство вимушене буде проявляти інноваційну активність) подано на рис. 3.2.

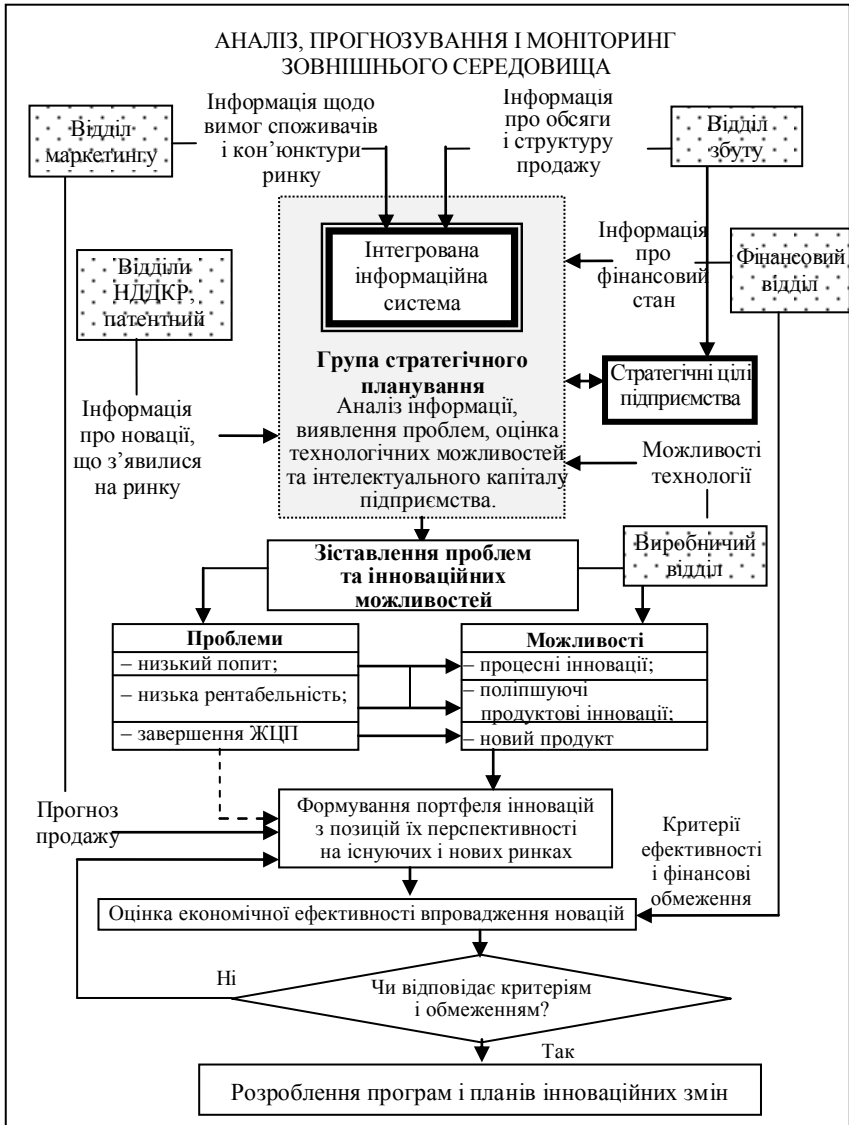


Рис. 3.2. Схема стратегічного аналізу і планування інноваційної діяльності підприємства

Важливою передумовою для реалізації обраної базової та інноваційної стратегій є фаховість персоналу функціональних підсистем менеджменту, належний рівень їх професійних компетенцій. І цьому є логічне пояснення – адже саме ключові компетенції, виходячи із їх найбільшої значущості для формування конкурентних переваг підприємства, формують основу його інноваційної активності. Компетенції підприємства матеріалізуються у нових товарах, нових чи удосконалених виробничих або управлінських технологіях, інших складових процесів створення споживчих цінностей. Тому підприємство має приділяти велику увагу їх розвитку, так як саме ключові для реалізації інноваційних завдань компетенції є основою діяльній складової інноваційної активності підприємства співвідносно стратегічних цілей та інноваційних стратегій.

Разом з тим, не менш важливо забезпечувати розвиток системної складової інноваційної активності – як через відповідні програми соціалізації відносин (управління конфліктами, стресами, розвиток організаційної культури тощо), так і через удосконалення організаційних комунікацій і процесів обміну знаннями. І тут важливу роль відіграють сучасні системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

В умовах інформаційного суспільства вмиле використання інформаційних технологій забезпечує швидке надходження достовірних даних, а, отже, – оперативність прийняття рішень і їх обґрунтованість. Це особливо важливо для інноваційно-активного підприємства, так як інноваційна діяльність супроводжується значними ризиками. І не тільки зовнішніми, пов'язаними із неприйняттям новинки ринком, а й внутрішніми, зумовленими опортуністичною поведінкою учасників інноваційного процесу.

Отже, з урахуванням системно-діяльнійного трактування інноваційної активності промислового підприємства функціональне наповнення його системи розвитку персоналу має враховувати як розвиток компетентнійної складової інноваційної діяльності, так і розвиток системи організаційних відносин. У розрізі загальних функцій менеджменту персоналу це відображено у таблиці 3.2.

Серед усього масиву промислових підприємств (які в ринковій економіці мають бути переважно інноваційно-активними) є ті, що відносяться до малих, середніх і великих, або знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Безумовно, для таких підприємств (навіть якщо вони працюють в одній і тій же ринковій ніші) стратегічні цілі будуть відрізнятися. І це відображається, передусім, на тому, яка конкурентна та інноваційна стратегія обирається ними для утвердження своїх позицій на ринку.

Таблиця 3.2

**Функціональне наповнення системи розвитку персоналу
з позицій системно-діяльнісного трактування
інноваційної активності промислового підприємства**

Завдання системи управління розвитком персоналу за складовими інноваційної активності	
Діяльнісна складова	Системна складова
Діагностування і прогнозування	
Атестація і специфікація компетенцій працівників, що займають конкретні посади, і їх співвіднесення з тими компетенціями, які необхідні для реалізації інноваційних стратегій	Загальна оцінка стану організаційно-структурного капіталу підприємства за визначеними експертним шляхом складовими
Планування	
Побудова системи розвитку персоналу відповідно до основних акцентів інноваційних стратегій, ключових сфер формування конкурентних переваг і структури компетенцій персоналу	Формування основних напрямів розвитку і вдосконалення організаційних відносин і системи комунікацій
Організування	
Визначення форм і методів розвитку персоналу для отримання необхідних компетенцій шляхом розробки цільових програм навчання	Визначення форм і методів розвитку організаційних відносин і системи комунікацій
Мотивування	
Стимулювання працівників до участі у програмах навчання, самонавчання і розвитку шляхом збільшення винагороди і визначення перспектив кар'єрного зростання	Розробка програм розвитку організаційної культури для зміцнення згуртованості колективу і подолання опортуністичної поведінки працівників
Контролювання	
Встановлення відповідності між фактичними компетенціями працівників, що займають конкретні посади, і тими компетенціями, які необхідні їм для реалізації інноваційних стратегій	Розробка заходів з розвитку інформаційного забезпечення діяльності функціональних служб і виробничих підрозділів
Регулювання	
Удосконалення системи розвитку персоналу на основі виявлених невідповідностей між існуючими компетенціями працівників і тими компетенціями, що є ключовими для реалізації обраної інноваційної стратегії	Удосконалення системи організаційних відносин, в т.ч. шляхом вирішення соціальних проблем і розвитку технологій управління структурними конфліктами

Джерело: власна розробка

Реалізація тієї чи іншої стратегії втілюється у змісті, масштабах та структурі інноваційної діяльності підприємства, що потребує відповідних компетенцій (див. р. 1, табл. 1.2). Водночас, як підкреслювалось раніше (див. п. 1.2), успішна реалізація інноваційних стратегій потребує розвитку усіх складових інтелектуального капіталу підприємства (людський капітал, структурний капітал чи капітал відносин), і особливо тих, що є ключовими у забезпеченні загальних позитивних результатів обраної стратегії.

Очевидно, що і для утвердження на ринку (стадія народження і зростання), і для підтримання своєї життєздатності (стадія зрілості) або ж відродження після занепаду підприємство має бути інноваційно-активним. А це означає, що воно має бути здатним генерувати ідеї, втілювати їх у матеріальні продукти чи технології, доводити їх до технологічної досконалості, виводити на ринок. І якщо процеси генерування ідей і розробки дослідних зразків та моделей на машинобудівному підприємстві потребують передусім людського капіталу, то процеси промислового освоєння і комерціалізації уже не можуть бути ефективними без структурного капіталу і капіталу відносин. Тим більше, що повноцінна реалізація можливостей людини на конкретному підприємстві значною мірою лежить у мотиваційному полі і також залежить від типу організаційних відносин, які складаються у колективі. Змістовий зв'язок між тенденціями розвитку структурних елементів інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства та динамікою його інноваційного потенціалу за стадіями життєвого циклу сформувано нами у таблиці 3.3.

Виходячи із наведених у таблиці взаємозалежностей між структурними елементами інтелектуального капіталу підприємства, можна подати більш розгорнуте визначення *інноваційно-активного підприємства* – як такого, що здатне на основі ефективного використання інтелектуальної праці створювати нові споживчі цінності, на основі ефективно організаціїно-структурної взаємодії мультиплікувати й накопичувати кращі практики прийняття і реалізації управлінських рішень та на основі взаємовигідних організаційних відносин із партнерами розширювати свої ресурсні й ринкові можливості, зміцнювати конкурентоспроможність і збільшувати присутність на ринку.

З наведених взаємозалежностей видно, що підприємство до тих пір збільшує свій інноваційний потенціал (який за належного використання дає змогу розвивати продукти й ринки), доки усім складовим інтелектуального капіталу приділяється належна увага. І стадія стагнації може настати не лише тоді, коли інтелектуальний капітал за всіма структурними елементами перестає накопичуватись (тут висока ймовірність найгіршого результату – занепаду підприємства, оскільки воно взагалі перестає бути інноваційно-активним).

Таблиця 3.3

Зміст і тенденції розвитку структурних елементів інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства в контексті його інноваційного потенціалу та за стадіями життєвого циклу

Структурний елемент інтелектуального капіталу			Інноваційний потенціал
Людський капітал	Структурний капітал	Капітал відносин	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Стадія життєвого циклу «Створення»</i>			
Генерується в процесі формування команди однодумців за принципом взаємодоповнення і синергії компетенцій щодо ведення бізнесу в контексті створення нової споживчої цінності	Формується під впливом лідерського бачення засновників і їх системи цінностей щодо принципів, результативності і ефективності людської взаємодії	Формується в процесі пошуку партнерів для ресурсозабезпечення виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг)	Зростає
<i>Стадія життєвого циклу «Прискорений розвиток»</i>			
Зростає в процесі масштабування діяльності і генерування ідей щодо розвитку товарів і ринків, більшою мірою – завдяки залученню нових працівників у ключових сферах формування конкурентних переваг	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури	Розвивається завдяки налагодженню горизонтальних зв'язків із бізнес-середовищем	Зростає
<i>Стадія життєвого циклу «Сталий розвиток»</i>			
Прирошується в напрямі удосконалення діючих і проектування нових бізнес-процесів, переважно – завдяки розвитку персоналу	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури, алгоритмізації способів оптимізації процесів	Розвивається завдяки зусиллям із поліпшення лояльності клієнтів та розширення кола взаємовигідних зв'язків із стейкхолдерами	Зростає

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Стадія життєвого циклу «Стагнація»*			
Втрачається пріоритетність інтелектуальної праці, програми розвитку персоналу реалізуються за формальним підходом. Як наслідок – зменшення результативності інноваційної діяльності	Збільшується дистанція між вищим керівництвом підприємства і рештою персоналу, стиль управління має тенденцію до авторитаризму, зменшується увага до соціальних потреб персоналу. Як наслідок – зростають випадки опортуністичної поведінки персоналу	Зв'язки із зовнішнім середовищем втрачають актуальність для партнерів і стратегічних груп впливу. Як наслідок – зв'язки перехоплюють конкуренти, підприємство втрачає партнерів і можливість розвивати ринки	Зменшується

Примітка. Підприємство перестає бути інноваційно-активним (за відсутності своєчасних змін у ставленні керівництва до інтелектуальних ресурсів відбувається його занепад)

Вона може настати й тоді, коли перестають бути адекватними рішення вищого менеджменту щодо окремих його елементів. Недостатня увага мотивації інтелектуальної праці (за різними формами та способами стимулювання, які є пріоритетними для носіїв ключових компетенцій) – зменшення результативності інноваційної діяльності; негативні тенденції у розвитку організаційної культури – зростає опортунізм підлеглих; самозаспокоєння у підтриманні лояльності партнерів – їх перехід до конкурентів.

Наявність зв'язку між розвитком інтелектуального капіталу підприємства і його інноваційним потенціалом є очевидною. У більшості випадків саме високий рівень інноваційного потенціалу дає змогу промислового підприємству обирати більш агресивну стосовно конкурентів базову стратегію, підкріплюючи її відповідною інноваційною стратегією і залучаючи для їх реалізації необхідні специфічні чи навіть високоспецифічні ресурси. Тому, формуючи програми розвитку персоналу, необхідно узгоджувати їх із тими складовими інноваційного потенціалу, які є найважливішими для реалізації обраної підприємством стратегії. Менеджменту підприємства важливо розуміти – чи складові інноваційного потенціалу можуть забезпечити створення власних розробок із таким рівнем споживчої цінності, щоб сформувати інтерес до нього широкого кола споживачів, чи результатом діяльності технологів і конструкторів можуть бути тільки імітаційні або поліпшені інновації.

У структурі інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства найчастіше виділяють такі елементи, як кадрова, інформаційно-технологічна, організаційна й матеріально-технічна складові. Такий підхід є виправданим, оскільки для проведення прикладних досліджень і отримання позитивних результатів у конструюванні і технологічному проектуванні нових виробів має бути створена належна лабораторно-конструкторська база, рівень прогресивності якої відповідає вимогам сучасності. Проте вважаємо, що необхідно чіткіше визначити ті елементи інноваційного потенціалу, які є визначальними для успіху у створенні й реалізації інновацій машинобудівного підприємства. Це потрібно і для визначення напрямів розвитку персоналу у розрізі обраних інноваційних стратегій.

На нашу думку, у структурі інноваційного потенціалу інноваційно-активного машинобудівного підприємства важливо виділити такі елементи: дослідження і розробки, виробничо-технологічне, кадрове та інфраструктурне забезпечення. Водночас основою розвитку зазначених складових інноваційного потенціалу є фінансові можливості підприємства. Вони забезпечують надходження коштів для виконання інноваційних процесів, сприяють ефективному формуванню витрат на інновації, забезпечують необхідну еластичність фінансових потоків відповідно до перебігу інноваційних процесів. Тому вважаємо, що інвестиційний аспект інноваційного потенціалу також має обов'язково відображатися у його характеристичі. З урахуванням цього доцільно більш детально окреслити коло питань, яке належить до зазначених структурних елементів інноваційного потенціалу. Для відображення їх стану та динаміки слід сформувати відповідну сукупність якісних і кількісних показників. Так, елемент «дослідження і розробки» має охоплювати: інвестиції у розробку нової продукції; програмне забезпечення, пов'язане із розробкою інновацій; придбані розробки; науково-експериментальне обладнання; інвестиції у маркетингові дослідження; власні дослідження і розробки та рівень їх новизни; чисельність персоналу НДДКР; кількість нових розробок; тривалість циклу розробки нової продукції. Елемент інноваційного потенціалу «виробничо-технологічне забезпечення» має включати: кваліфікацію працівників, зайнятих у виробничому процесі; якість інноваційної продукції; прогресивність технологій і обладнання. Кадрове й інфраструктурне забезпечення характеризують: інвестиції в інноваційний розвиток персоналу; частка висококваліфікованих працівників; вмотивованість персоналу до інноваційної діяльності; розвиток інформаційних технологій і комунікацій (інфокомунікаційна структура); компетентність працівників сфери НДДКР.

Як підкреслювалось раніше (див. розд. 1), управління розвитком персоналу має здійснюватися для набуття працівниками нових

фахових компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей, визначених базовою, конкурентною та інноваційною стратегією. Проте доцільно ще раз підкреслити, що для інноваційно-активного підприємства програми розвитку персоналу мають охоплювати ті блоки питань, які у конкретний відрізок часу (визначений конкурентною та інноваційною стратегією) є ключовими для підтримання конкурентоспроможності і реалізації стратегічних цілей діяльності. І можна стверджувати, що для машинобудівних підприємств це стосується не лише знань у сфері техніко-технологічного проектування чи функціонального менеджменту, а й сучасних розробок у галузі групової роботи, організаційної взаємодії, корпоративних відносин, управління конфліктами, управління змінами тощо. За такого підходу зростатиме ймовірність того, що лаг між створенням нового продукту, його промисловим освоєнням і виведенням на ринок буде більш прийнятним з погляду тривалості і комерційної привабливості і додасть підприємству потужнішого імпульсу у динаміку його розвитку. Водночас використання такого підходу потребує розроблення процедури оцінювання рівня відповідності структури інтелектуального капіталу підприємства тим завданням, які визначені інноваційною стратегією.

3.2. Оцінювання відповідності рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства завданням інноваційної стратегії

Функціонування на ринку будь-якого підприємства підпорядковується певним закономірностям, які описуються його життєвим циклом. Підприємство виникає як результат проектування власником бізнес-ідеї процесів створення споживчої цінності. Залежно від того, наскільки бізнес-ідея відповідає потребам ринку (тобто, є привабливою для споживачів), а також того, наскільки ресурси підприємця забезпечуватимуть необхідну базу для її втілення у матеріальний продукт чи послугу, відбувається становлення підприємства як суб'єкта господарювання (учасника ринку). Динамічний розвиток матиме місце за умови, що платоспроможний попит на продукцію зростатиме і підприємець збільшуватиме масштаби своєї діяльності. Уповільнення кількісного зростання свідчатиме про насичення попиту (за невеликої місткості ринкового сегменту), або ж про те, що для споживачів перестала бути актуальною потреба, яка задовольнялась даним товаром, і її життєвий цикл закінчився. Відповідно, за відсутності запасного варіанту розвитку бізнесу в іншому напрямі (чи на інші ринкові сегменти), підприємство може також завершити своє існування. Проте ця схема опи-

сує життєвий цикл монономенклатурного підприємства. Що ж стосується підприємств машинобудування, то вони зазвичай є багатонomenclатурними. Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати позитивну динаміку свого розвитку за рахунок оновлення асортименту. І, як показано нами в таблиці 3.3, на різних етапах життєвого циклу основні акценти інноваційної діяльності підприємства змінюються. Це відображається у змісті й типові інноваційної стратегії, яка стає основою базової та конкурентної.

Зважаючи на те, що конкурентні стратегії інноваційно-активних підприємств здебільшого ґрунтуються на інноваційних чинниках, їх реалізація потребує формування інноваційних стратегій. У п. 1.2 (див. табл. 1.3) нами конкретизовано, яких ключових компетенцій потребує промислове підприємство для реалізації того способу формування конкурентних переваг, який відповідає певному типу інноваційної стратегії. В продовження сказаного доцільно додати, що в основі наступальної інноваційної стратегії лежить власна розробка (продуктова інновація), яка отримала визнання ринком. Керівництво підприємства, побачивши, що новинка є перспективною, для максимізації комерційних результатів активно нарощує обсяги її виробництва та реалізації.

Наступальною може бути й імітаційна стратегія – коли підприємство отримало ліцензію на випуск продукції у материнської компанії, правильно оцінивши потенційний попит на неї. Це також дає змогу активно нарощувати випуск продукції і продавати її, зважаючи, що місткість ринку є достатньою. В обох випадках підприємство формує конкурентні переваги за рахунок характеристик інноваційного продукту. Але якщо в першому випадку успішна реалізація стратегії наступу визначається фаховістю розробників базового продукту і маркетологів, які зуміли позиціонувати її на ринку, то в другому – на перше місце виходять компетенції маркетологів, що своєчасно ініціювали придбання ліцензії, оцінивши місткість ринку, а також технологів, які зуміють в короткі терміни організувати виробництво продукції.

Аналогічні акценти ставляться при виборі стратегії конкуренції і для нішевої стратегії, але якщо в перших двох випадках виробництво було зорієнтоване на значні обсяги випуску продукції, то в цьому разі – на індивідуалізацію запитів споживачів знайденої ніші. Базова розробка продукту може бути модернізована або ж модифікована під запити конкретного споживача. І туг знову основна роль відводиться конструкторам-розробникам і маркетологам. Останні мають повною мірою реалізувати свою здатність активно працювати з потенційними споживачами для визначення того, яким чином можна індивідуалізувати їх потреби, опираючись на характеристики базового зразка продукції.

Можна сказати, що здатність підприємства досягти значних економічних результатів при реалізації означених трьох інноваційних стратегій значною мірою визначається фаховістю працівників служби маркетингу. Водночас залежна інноваційна стратегія, а тим більше захисна, передбачають перенесення уваги у площину технологічних знань. Залежна інноваційна стратегія може бути успішною для машинобудівного підприємства, якщо воно увійшло у технологічний ланцюжок на правах ключової ланки у формуванні тих характеристик, які визначають конкурентоспроможність продукції. А це доволі часто визначається саме прогресивністю технології, яка застосовується при виробництві комплектуючих.

Аналогічний акцент ставиться і при реалізації захисної стратегії – коли основою конкурентних переваг є нижча ціна за стандартного рівня якості. А можливість встановлення нижчої ціни здебільшого визначається рівнем ресурсощадливості технології. Тому, за інших рівних умов, основна увага виробничого менеджменту приділяється удосконаленню процесів – як виробничих, так і управлінських або обслуговуючих.

Зважаючи на ці особливості різних стратегій, можна стверджувати, що їх реалізація потребує чіткого розуміння того, які саме компетенції необхідно мати персоналу підприємства для забезпечення успіху – максимізації економічних результатів у процесі досягнення поставлених цілей. Тому нами висловлено припущення, що недостатньо високі результати інноваційної активності тих машинобудівних підприємств, які упроваджували інновації, зумовлені відсутністю (або нестачею) уваги до тих складових інтелектуального капіталу, які найбільше впливають на здатність підприємства забезпечувати результативність і ефективність у реалізації тих інноваційних завдань, які визначаються обраною інноваційною стратегією.

Опираючись на ці припущення, а також беручи до уваги те, що розвиток персоналу має здійснюватися за програмами, реалізація яких має забезпечити набуття працівниками необхідних для реалізації стратегічних цілей завдань, доцільно оцінити, наскільки існуючий рівень інтелектуального капіталу підприємства (за його діяльними і системними складовими) може забезпечити реалізацію певного типу інноваційної стратегії.

Для вирішення цього завдання пропонується використати методи експертного опитування і нечіткої логіки, представивши фактичний рівень інтелектуального капіталу конкретного підприємства у вигляді еніаграми за основними структурними складовими та порівнявши його із тими значеннями структурних елементів, які є необхідними для реалізації певного типу інноваційної стратегії. Вибір цих

методів є обґрунтованим, так як у структурі інтелектуального капіталу є багато показників, що описують організаційні відносини; вони не можуть бути оцінені кількісно. Разом з тим, вони можуть бути диференційовані за допомогою засобів лінгвістики у категоріях «низький–середній–високий». Це диференціювання стану об'єкта за допомогою мовних виразів, або так звана «фазифікація змінних» є важливим етапом побудови моделі досліджуваного об'єкта. Вона дає змогу оцінити зміни його стану протягом певного періоду. Тому виокремлення станів має бути максимально повним. На нашу думку, доцільно диференціювати стан розвитку структурних складових інтелектуального капіталу підприємства за шкалою «високий–достатній–задовільний–низький–недостатній», оскільки в організації не може бути нульових значень цих елементів.

Відповідно до правил експертного оцінювання, склад експертів має бути відносно однорідним за обсягом інформації, яка необхідна для адекватної характеристики явища, що досліджуватиметься, а їх кількість – не менше п'яти осіб. У нашому дослідженні кількість експертів на першому етапі охоплювала 15 осіб (по п'ять представників від кожного із трьох досліджених інноваційно-активних підприємств – ДП «Новатор», ПАТ «Темп» і ДП «Красилівський агрегатний завод»). До складу групи експертів на першому етапі входили менеджери та провідні фахівці функціональних підрозділів, які зазвичай беруть безпосередню участь у обґрунтуванні інноваційних та інвестиційних рішень: головний інженер, головний бухгалтер, керівники відділів маркетингу, заступники директора з комерційних і виробничих питань, керівники технологічного відділу, служби управління персоналом. Це, на нашу думку, забезпечує репрезентативність отриманих результатів на достатньому рівні.

Робота з проведення дослідження ступеня відповідності розвитку інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства його інноваційним завданням, закладеним у інноваційній стратегії, включала два етапи. На першому етапі за участю експертів було сформовано сукупність характеристик, які дають змогу визначити ступінь прояву окремих складових інтелектуального капіталу: людського капіталу, організаційно-структурного і капіталу відносин.

Для зручності роботи з респондентами нами було розмежовано складові організаційно-структурного капіталу на дві групи – ті характеристики, які відображають організаційні відносини (і включають переважно мотиваційну, соціально-психологічну компоненту), і ті, що відображають структурування організаційної взаємодії за комунікаційними каналами і технологіями роботи з інформацією (структурний капітал). Кількість характеристик намагались мінімізувати, при

цьому обрати для дослідження такі, що дають достатньо повне уявлення про стан управління інноваціями і персоналом на підприємстві в розрізі структурних складових інтелектуального капіталу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Перелік питань для визначення рівня розвитку елементів структурних складових інтелектуального капіталу, що впливають на інноваційну активність машинобудівного підприємства

Характеристика рівня розвитку елементів структурних складових інтелектуального капіталу
<i>Людський капітал</i>
Використання стратегічного управління для розробки стратегії діяльності на тривалий період
Професійна здатність менеджменту підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань
Наявність власних розробок (ноу-хау, винаходи, патенти), які свідчать про здатність інженерно-технічних працівників підприємства до створення інновацій
<i>Організаційний капітал</i>
Рівень формалізації організаційних відносин
Валентність з позицій розробників інновацій існуючої на підприємстві системи стимулювання
Здатність норм організаційної культури підприємства підтримувати ініціативність і творчий пошук
Рівень реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності
<i>Структурний капітал</i>
Рівень забезпеченості діяльності функціональних підсистем управління підприємством сучасними інформаційними технологіями
Рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (наявність прогресивних форм і методів професійного розвитку персоналу)
<i>Ринковий капітал (капітал ринкових відносин)</i>
Рівень системності і прогресивності роботи підприємства із споживачами
Рівень усталеності зв'язків підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку
Здатність фінансового менеджменту залучати кредитні ресурси для реалізації інноваційних проектів
Імідж підприємства у бізнес-середовищі

Щоб можна було диференціювати відповіді респондентів, у анкеті зазначені характеристики інтелектуального капіталу підприємства подали у запитальній формі, яка передбачала оцінку за п'ятибаль-

ною шкалою за варіантами відповідей, які свідчать про віднесення до певного значення шкали градації (додаток Г.1). Значущість структурних складових інтелектуального капіталу для реалізації цілей забезпечення високої інноваційної активності машинобудівних підприємств визначили також методом експертного оцінювання. Усереднення оцінок експертів показало, що вони присвоїли людському капіталу ранг 1, капіталу ринкових відносин ранг 2, структурному капіталу ранг 3 і організаційному капіталу ранг 4. Узгодженість думок експертів оцінювали за допомогою коефіцієнта конкордації (додаток Г, табл. Г.2–Г.3). Його значення 0,737 свідчить про достатній рівень узгодженості думок експертів.

Вагу кожного елемента інтелектуального капіталу визначили за правилом Фішберна за формулою [91, с. 315]:

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (3.1)$$

За розрахунками, вага складала: людський капітал – 0,4; капітал ринкових відносин – 0,3; структурний капітал – 0,2; організаційний капітал – 0,1.

Як бачимо, організаційний капітал практикуючі менеджери вищої ланки віднесли на останнє місце. Це певною мірою означає, що його розвитку на практиці приділяється мало уваги, оскільки соціально-психологічні аспекти робочої обстановки менеджмент цікавить менше всього. І навіть мотиваційні чинники, пов'язані із створенням інновацій, не є визначальними з позицій вищого менеджменту. Можливо, саме тому й результати інноваційної діяльності на більшості підприємств незначні.

Зважаючи на те, що метою даного дослідження є встановлення відповідності між розвитком структурних складових інтелектуального капіталу і тими інноваційними завданнями, які підприємство має реалізувати відповідно до обраної інноваційної стратегії, виокремлені характеристики структурних елементів інтелектуального потенціалу не ранжували за ступенем їх значущості, а використовували для порівняльної оцінки із зразком, розробленим для кожного із типів інноваційної стратегії. Це дає змогу з'ясувати, стан якої із складових інтелектуального капіталу потребує змін для того, щоб покращити результати у сфері реалізації інноваційних завдань.

З огляду на зміст інноваційної активності і специфіку машинобудування, такими стратегіями визначено:

– наступально-ризикову (грунтується на власних оригінальних розробках, принципово нових для ринку продуктах);

- наступально-еволюційну (опирається на розвиток продуктового ряду для різних сегментів ринку);
- імітаційну (ґрунтується на промисловому освоєнні нових тільки для підприємства продуктивних інновацій, в т.ч. згідно ліцензії);
- нішеву (передбачає випуск продукції під індивідуальні замовлення невеликими партіями);
- залежну (передбачає входження підприємства у технологічний ланцюжок);
- захисну (передбачає вдосконалення технологічних та інших процесів з метою зниження витрат для підвищення ефективності виробництва).

На другому етапі дослідження респондентам було запропоновано оцінити за складеним переліком і п'ятибальною шкалою рівень розвитку структурних елементів інтелектуального капіталу на своєму підприємстві. Вибірка підприємств була розширена за рахунок включення до їх числа кількох машинобудівних підприємств, які за існуючою статистикою не відносяться до інноваційно-активних. Це було зроблено з метою оцінки напрямів розвитку їх персоналу для набуття тих компетенцій, які б дали змогу підприємству стати інноваційно-активним.

На цьому етапі на кожному із підприємств було сформовано інші групи респондентів. Вони включали менеджерів різних рівнів управління – вищого, середнього і низового. Це було зроблено із метою нівелювання відмінностей у розумінні представниками різних груп працівників процесів, що характеризують стан і розвиток інтелектуального капіталу підприємства. Вибірки респондентів охоплювали по 15 осіб. Ступінь узгодженості думок експертів оцінювали за допомогою усереднення.

Для аналізу рівня розвитку складових інтелектуального капіталу підприємства використали функцію бажаності Харрінгтона. З її допомогою можна перетворити нечітко визначені характеристики в однакову для всієї сукупності безрозмірну шкалу [1, с. 36]. Для її отримання можна користуватися готовими таблицями відповідностей емпіричних та числових систем, однак для реалізації завдань даного дослідження для зручності сприйняття вважали за доцільне перевести ці значення у відсотковий вимір (див. табл. 3.5).

Опитування експертів проводили на тих інноваційно-активних підприємствах Хмельницької області, що реалізовували різні за змістом інноваційні стратегії. Це ДП «Новатор» (підприємство зі значними масштабами реалізації продукції, здатне до створення власних розробок), ДП «Красилівський агрегатний завод» (підприємство, що здійснило у 2010 р. виробничу диверсифікацію за багатьма напрямками і протягом останніх трьох років є прибутковим і показує стійке зрос-

тання (12–16 % річних); ПАТ «Укрелектроапарат» – підприємство, що активно нарощує свою присутність на світовому ринку, постійно розширюючи ареал співпраці із зарубіжними партнерами; ПАТ «Темп» – підприємство, яке проводить активний пошук ринкових ніш, використовуючи можливість реалізувати свій виробничий та інноваційний потенціали для випуску конкурентоспроможної продукції.

Таблиця 3.5

Інтервали шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу		Межі інтервалу	
За шкалою Харрінгтона	Пропоновані для оцінки рівня розвитку інтелектуального капіталу	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Пропоновані за відсотковою шкалою, %
Дуже добре	Високий	1–0,8	100–80,00
Добре	Достатній	0,8–0,63	79,99–63,0
Задовільно	Задовільний	0,63–0,37	62,99–37,0
Погано	Низький	0,37–0,2	36,99–20,0
Дуже погано	Недостатній	0,2–0	19,99–0

На другому етапі дослідження у вибірку також включили ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», який тривалий час реалізує залежну стратегію, а також ПАТ «Термопластавтомат» і ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» – які не проявляли у цьому періоді інноваційну активність. Обидва підприємства реалізують захисну стратегію (швидше, стратегію виживання, як ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»), поєднуючи її із стратегією ніші. Узагальнення первинних даних опитування наведено в додатку Г (табл. Г.4–Г.7), а результати узагальнення експертної оцінки за всіма підприємствами наведено у таблиці 3.6.

Підсумкова таблиця оцінки інтелектуального капіталу підприємств для більшої наочності поділена на чотири частини – за відповідними складовими інтелектуального капіталу. Причому для кожної частини прораховано максимально можливе значення даної складової (у разі, коли середня оцінка за всіма показниками складе п'ять цілих) і фактичне, визначене за усередненими результатами опитування. Розрахунок ступеня досягнення максимально можливого значення показника (у відсотках) дає змогу зрозуміти, яка складова інтелектуального капіталу потребує вдосконалення.

Як видно із таблиці 3.6, побудованої за результатами опитування працівників семи машинобудівних підприємств Хмельницької області, найнижчими є рівні інтелектуального капіталу на тих із них, що не проявляли інноваційну активність (тобто, не виводили на ринок інноваційну продукцію).

Таблиця 3.6

**Характеристика рівня розвитку інтелектуального капіталу
машинобудівних підприємств Хмельницької області
і його зв'язок з типом інноваційної стратегії**

Оцінка структурної складової інтелектуального капіталу	Підприємство**						
	ДП КАЗ	ПАТ КМ	ДП «Новатор»	ПАТ ППА	ПАТ УЕА	ПАТ КПА	ПАТ «Темп»
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
<i>Людський капітал</i>							
Фактичний рівень	10,53	7,13	12,60	7,80	12,33	6,73	11,20
Максимальний рівень	15	15	15	15	15	15	15
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	70,22	47,56	84,00	52,00	82,22	44,89	74,67
<i>Організаційний капітал</i>							
Фактичний рівень	10,67	6,60	12,53	7,80	11,07	5,93	12,80
Максимальний рівень	20	20	20	20	20	20	20
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	53,33	33,00	62,67	39,00	55,33	29,67	64,00
<i>Структурний капітал</i>							
Фактичний рівень	5,80	3,93	8,00	4,20	6,67	3,67	5,67
Максимальний рівень	10	10	10	10	10	10	10
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	58,00	39,33	80,00	42,00	66,67	36,67	56,67
<i>Ринковий капітал</i>							
Фактичний рівень	15,93	6,60	15,27	8,60	16,87	9,60	14,80
Максимальний рівень	20	20	20	20	20	20	20
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	79,67	33,00	76,33	43,00	84,33	48,00	74,00
Загальний рівень розвитку ІК з урахуванням значущості складових, %	68,92	40,09	78,77	46,00	77,06	42,66	69,80

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Лінгвістична оцінка рівня розвитку за шкалою Харрінгтона*	Д	З	Д	З	Д	З	Д
Тип інноваційної стратегії	Наступально-імітаційна	Захисна (вживання)	Наступально-ризикова	Захисна (нішева)	Наступально-еволюційна	Залежна	Наступально-ризикова

Примітки:

* Д – достатній рівень; З – задовільний рівень.

** Скорочені назви підприємств: ДП КАЗ – ДП «Красилівський агрегатний завод»; ПАТ КМ – ПАТ «Красилівмаш»; ПАТ ТПА – ПАТ «Термопластавтомат»; ПАТ УЕА – ПАТ «Укрелектроапарат»; ПАТ КПА – ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»

І хоча, за оцінками респондентів, рівень розвитку людського капіталу на цих підприємствах досягає майже 50-відсоткового значення, однак працівники цих підприємств не мають належного рівня підготовки, щоб створити і вивести на ринок новий зразок продукції. Тому керівництво цих підприємств прагне за рахунок удосконалень виробничих процесів підтримати їх життєдіяльність. Це ж стосується і ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», однак тут причина в тому, що підприємство працює в тісному зв'язку із материнською компанією і виготовляє комплектуючі до вантажних автомобілів «КРАЗ». Тобто, керівники підприємства не вбачали потреби у залученні працівників, що здатні розробляти нову продукцію.

Рівень розвитку людського капіталу за оцінками експертів є найвищим із числа порівнюваних підприємств на ПАТ «Укрелектроапарат» і ДП «Новатор». Це логічно, оскільки їх базова стратегія опирається на створення та реалізацію продукції на основі власних проектно-конструкторських розробок. На обох підприємствах є спеціалізовані відділи, які займаються розробками. Проте, на ДП «Новатор» вони мають більш розгалужену експериментальну базу і охоплюють більш різноманітну спеціалізацію (підприємство є багатопрофільним), а на ПАТ «Укрелектроапарат» у процесі досліджень більше задіяна технологічна складова – функціонує відділ головного технолога, головного конструктора і лабораторно-випробувального центру, де й здійснюється інноваційна діяльність. Проте, незважаючи на наявність на цьому підприємстві фахівців необхідної кваліфікації, останніми роками (за

винятком 2012 р., коли було введено на ринок новий вид трансформаторів) розробка нових видів електротехнічної продукції на підприємстві майже не планується, впроваджені новачки здебільшого стосуються вдосконалення технологічного процесу або модифікації базового зразка за потужністю під замовлення конкретного споживача. Підприємство активно працює з ринком, тому й рівень розвитку ринкового капіталу у нього найвищий із досліджених підприємств. Це дає йому змогу реалізувати наступальну інноваційну стратегію, засновану на розвитку продукту (наступально-еволюційна стратегія).

Доволі високими є значення рівня розвитку інтелектуального капіталу і на ДП «Красилівський агрегатний завод» і ПАТ «Темп». Ці підприємства також здатні реалізувати наступальну інноваційну стратегію, але за змістом вона відрізняється. Перше орієнтується на випуск продукції за ліцензією, друге – під свої розробки знайшло вигідну нішу, яка нині вичерпала свій потенціал.

У цілому ж, аналіз складових інтелектуального капіталу у частині, що відображає систему роботи з персоналом (розвитку його професійних здібностей і розвитку організаційних відносин) на більшості досліджених підприємств Хмельницької області показав недостатню увагу їх керівників щодо розвитку персоналу. Не виявлено і здатність мотиваційних систем більшості підприємств забезпечувати реалізацію цілей інноваційного розвитку – це проявляється у доволі низькій оцінці рівня валентності існуючих на підприємстві винагород за участь у розробці інновацій.

Особливо низько рівень розвитку людської складової інтелектуального капіталу оцінили працівники ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» і ПАТ «Термопластавтомат» – тих підприємств, що не проявляють інноваційну активність. Подібне має місце і на ПАТ «Кам'янець-Подільський автоагрегат» – це підприємство реалізує залежну стратегію (див. табл. 3.6). У них же найнижчим є і рівень розвитку організаційного капіталу.

Такі характеристики інтелектуального капіталу цих підприємств не дають їм змоги реалізувати інноваційну стратегію – вона є здебільшого захисною для стабілізації або для виживання. Внаслідок цього їх виробничі потужності (які свого часу були доволі значними) реалізуються неповною мірою; це відображається на фінансових результатах діяльності. Тому для виживання цим підприємствам необхідно активніше використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників.

Розробка і успішна реалізація базової та інноваційної стратегії підприємства можливі лише за умов належного розвитку і раціонального поєднання усіх структурних елементів інтелектуального капіталу.

Це особливо важливо для реалізації завдань інноваційної діяльності, планування змісту якої, з одного боку, має відбуватися на основі інформації, що надходить з відділів збуту (продажу, реалізації) і аналізу цієї інформації планово-економічним відділом (див. рис. 3.2) за кожною із бізнес-ліній (якщо підприємство багатопрофільне), а з іншого – на основі аналізу ринкової кон'юнктури і досліджень запитів і вимог цільових груп споживачів (відділ стратегічного маркетингу). Це означає, що обґрунтованість інноваційної стратегії і успішність її реалізації (яка в першу чергу проявляється в зростанні виручки від реалізації продукції) потребує концентрації зусиль провідних фахівців функціональних відділів і служб підприємства.

Для підтвердження зроблених висновків щодо зв'язку між розвитком інтелектуального капіталу підприємства із його економічними результатами порівняємо їх у вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняльна оцінка рівня розвитку інтелектуального капіталу досліджуваних підприємств і їх економічної динаміки

Рівень розвитку інтелектуального капіталу	Середній темп зміни чистих доходів за 2007–2013 рр., %	Причина відхилень від темпів динаміки, які характерні для певного рівня розвитку інтелектуального капіталу
ДП «Красилівський агрегатний завод»		
68,92	114,11	У 2010 р. здійснено масштабну виробничу диверсифікацію, що зумовило спад виробництва до 80 %
ДП «Новатор»		
78,77	117,85	Відхилень немає
ПАТ «Укрелектроапарат»		
77,06	126,57	Відхилень немає
ПАТ «Темп»		
69,80	126,74	Відхилень немає
ПАТ «Кам'янець-Подільськаавтоагрегат»		
42,66	120,84	Залежна стратегія, темпи прив'язані до динаміки материнської компанії
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»		
40,09	87,02	Відхилень немає
ПАТ «Термопластавтомат»		
46,00	82,15	Відхилень немає

Очевидно, що для досягнення сталої економічної динаміки необхідно забезпечувати розвиток усіх складових інтелектуального капіталу підприємства, для чого слід інвестувати кошти у поліпшення

тієї з них, яка перешкоджає ефективному використанню інтелектуальних можливостей працівників.

Для кращого розуміння напрямів вдосконалення роботи з персоналом доцільно візуалізувати результати досліджень, подавши їх у вигляді еніаграм. Її обриси охоплюють виділені характеристики інтелектуального капіталу за п'ятибальною шкалою, які для кожного підприємства отримано в результаті усереднення думок респондентів. Порівняння таких еніаграм для різних підприємств дає змогу побачити різницю у розвитку окремих складових інтелектуального капіталу і зіставити це із типом інноваційної стратегії підприємства (рис. 3.3).

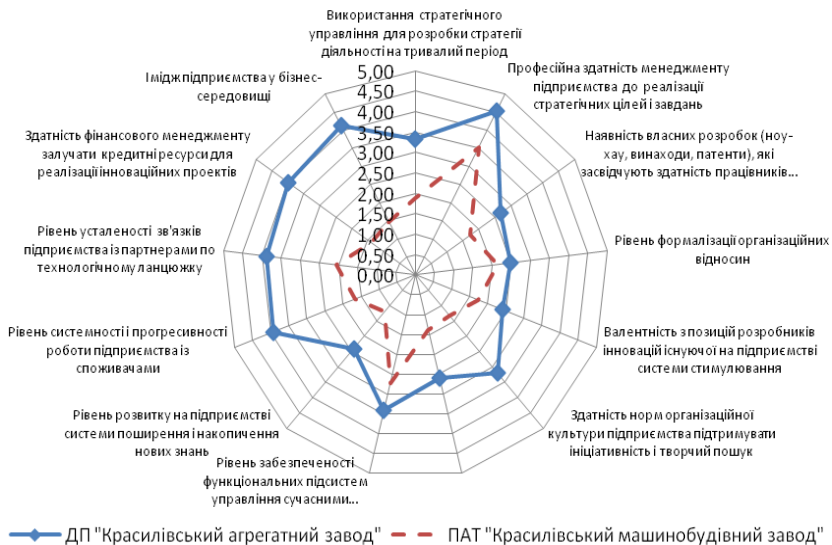


Рис. 3.3. Порівняльні характеристики інтелектуального капіталу інноваційно-активного та інноваційно-пасивного підприємств

Як видно із рисунка, існує суттєва різниця між рівнями розвитку складових інтелектуального капіталу обох підприємств. І хоча рівень розвитку людського капіталу у тій частині, яка стосується власних розробок, для ДП «Красилівський агрегатний завод» оцінений його представниками як задовільний (2,8 бали), проте завдяки кваліфікованим діям у сфері формування капіталу відносин підприємство має замовлення на продукцію, яку випускає на основі ліцензій. Придбання ліцензії було обґрунтованим і інноваційна стратегія на основі імітацій забезпечила динамічне зростання підприємства.

Що ж стосується ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», то його інтелектуальний потенціал недостатньо розвинений за більшістю структурних елементів – і особливо тих, що стосуються організаційних відносин і відносин ринкових

Отже, використання таких еніаграм дає змогу визначити пріоритетні для конкретної інноваційної стратегії напрями розвитку інтелектуального капіталу. Сам же зміст заходів з управління людським капіталом підприємства має формуватися в процесі розробки програми розвитку персоналу підприємства.

. Формування програми розвитку персоналу для реалізації стратегічних цілей інноваційно активного машинобудівного підприємства

Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства слід розглядати як складну систему взаємоузгоджених дій, напрями яких підкоряються загальній меті – забезпечення ефективної діяльності підприємства і його поступального, динамічного кількісного зростання на основі цілеспрямованих і якісних змін. Виходячи з цього, професійний розвиток персоналу не тільки має підтримувати ефективне функціонування усіх напрямів виробничої та інноваційної діяльності підприємства, а й створювати передумови для генерування і вирішення нових високотехнологічних виробничих завдань на основі опанування персоналом нових знань, вмій і навичок.

Для вирішення цих завдань важливо використовувати відповідні надбання теорії і практики управління. Ще Г. Емерсон свого часу говорив, що менеджери повинні вміти залучати усі ті нові знання, які з'являються у світі, для того, щоб удосконалювати здійснювані підприємством процеси [167]. В умовах високої мінливості середовища господарювання, яке панує сьогодні на більшості сегментів ринку, інноваційна активність підприємства так само має бути високою. Тому неодмінною передумовою підтримання сталої позитивної економічної динаміки інноваційно-активного підприємства є розвиток професійних компетенцій персоналу у ключових для реалізації стратегічних цілей підприємства напрямках.

З огляду на специфіку продукції машинобудування, управління розвитком персоналу для забезпечення високої інноваційної активності підприємства має, насамперед, стосуватися набуття компетенцій у сфері конструкторського і технологічного проектування, а також підвищення організаційних можливостей підприємства більш повно

використовувати потенціал працівників. Для цього програми розвитку персоналу мають включати заходи, що забезпечуватимуть:

- навчання і професійний розвиток працівників для набуття ними компетенцій, що можуть суттєво підвищити їх здатність до генерування нових ідей та їх матеріалізації у нові, привабливі для споживачів продукти. Насамперед, це новітні знання у сфері використання інформаційних технологій – як для дослідження ринку, так і для проектування та конструювання;

- створення ефективних мотиваційних систем з акцентом на ініціативність та інноваційну продуктивність персоналу;

- участь співробітників в управлінні;

- підвищення рівня соціального забезпечення працівників (шляхом формування пакета соціальних гарантій, створення належних умов для праці, збереження здоров'я, а також відпочинку тощо).

Внаслідок широкого кола завдань, які мають вирішуватися в межах управління розвитком персоналу, їх зазвичай поділяють на два напрями: професійний розвиток і організаційний розвиток. Останній пов'язаний головним чином із мотиваційною складовою людської поведінки, яка є результатом не лише прямого стимулювання, а й впливу через елементи організаційної культури тощо. Проте доцільно підкреслити, що й професійний розвиток містить елементи мотивації – адже і сама можливість професійного зростання є доволі сильним мотивуючим фактором для амбітних людей, є джерелом внутрішньої винагороди. Тому розглянемо спочатку компетентнісну складову розвитку персоналу, оскільки для інноваційно-активного підприємства першочергове значення має саме наявність тих компетенцій, які є ключовими для реалізації інноваційних завдань – основних складових інноваційних стратегій.

Очевидно, що та частина програми розвитку персоналу, яка стосується професійного зростання, має містити сукупність інформаційних, підтримуючих, методично прив'язаних до конкретних робочих місць (посад) елементів, які сприятимуть підвищенню компетентності працівників підприємства відповідно до їх інтелектуального потенціалу і здібностей та в руслі встановлених базовою, конкурентною й інноваційною стратегією цілей і завдань. Відповідно до сучасних принципів компетентнісно-орієнтованого управління, основою для розробки програми професійного розвитку пропонується використовувати так званий «портфель компетенцій» працівника. Він охоплює усі компетенції (сукупність знань, навичок, норм, моделей поведінки), необхідні працівнику для виконання закріпленої за ним роботи відповідно до його місця у організаційній структурі і визначених на планований період цілей підприємства.

Для формування такого портфеля компетенцій необхідно попередньо розробити кваліфікаційні вимоги. В свою чергу, для цього потрібно конкретизувати зміст діяльності на відповідній посаді, оцінити її складність, проаналізувати зміст фактичної роботи працівника і розробити кваліфікаційні вимоги до посади. Метою **оцінки робіт** є виявлення відмінностей на різних робочих місцях і в різних трудових умовах. Вона включає характеристику робіт у підрозділах підприємства і їх наступне порівняння з позицій тих кваліфікаційних вимог, які до цих робіт ставляться. Метою **оцінки посади** є виявлення суттєвих відмінностей в праці різних категорій працівників підприємства і встановлення на основі цього професійно важливих якостей працівника, який буде займати цю посаду.

В ході аналізу **змісту праці** необхідно встановити найважливіші характеристики роботи і завдання, які мають виконуватися на робочому місці, що дає змогу сформулювати комплекс науково обґрунтованих вимог до працівника як особистості, встановити конкретний набір трудових функцій для кожної професії і розробити для неї професійно-кваліфікаційні характеристики. В цих характеристиках можуть відобразитися не лише обсяг необхідних знань, вмінь і навичок, а й орієнтовна тривалість професійної підготовки та інші дані, які в сукупності можуть скласти основу програми розвитку для відповідної категорії працівників.

Аналіз існуючих підходів до класифікації компетенцій дав підстави для висновку, що найкраще що найкраще їх структурує та відображає їх особливості Європейська система кваліфікацій. Відповідно до неї виокремлюють:

- когнітивні компетенції, які передбачають практичне використання теоретичних знань, а також знання, сформовані власним практичним досвідом;

- функціональні компетенції (вміння) – те, що людина мусить вміти робити у своїй трудовій та соціальній діяльності чи в процесі свого професійного розвитку;

- особистісні компетенції – вміння обирати правильну поведінку в конкретних ситуаціях;

- етичні компетенції – наявність у людини позитивних світоглядних цінностей.

Загальна процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу подана на рис. 3.4.

З урахуванням того, що на інноваційно-активному підприємстві діяльність працівників можна поділити на стандартну та інноваційну, для аналізу змісту діяльності на конкретній посаді доцільно

також використати матрицю «складність–новизна», яка запропонована В. Дресвянніковим [62].

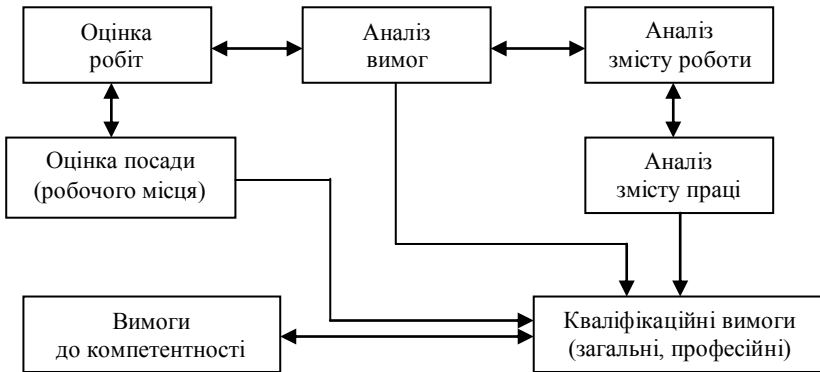


Рис. 3.4. Процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу

Вона поділяється на чотири поля, кожне з яких визначає пріоритетні вимоги за десятибальною шкалою (рис. 3.5).

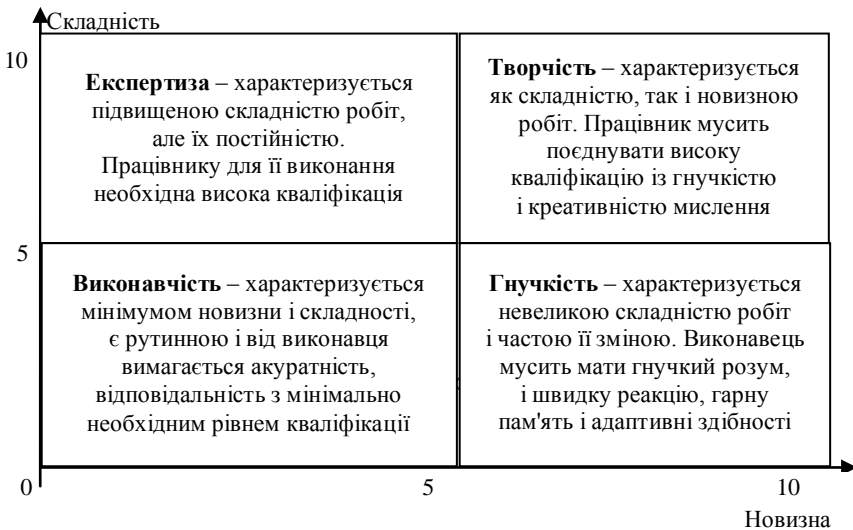


Рис. 3.5. Матриця «складність–новизна»

Для інноваційно-активного підприємства важливо, щоб його працівники, які приймають безпосередню участь у розробці інновацій-

них завдань, мали передусім здатність до творчості. Разом з тим, не менш важливо, щоб у складі проектної команди були експерти, які б критично могли оцінити здійснимість інноваційних ідей, а також висококваліфіковані робітники, здатні втілити ідею у матеріальний об'єкт (промисловий зразок, прототип нового продукту). Для успішної реалізації інновацій необхідна висока гнучкість мислення персоналу – це дає змогу швидко виявити проблемні моменти у діяльності підприємства.

Беручи до уваги те, що для успішної реалізації будь-якої інноваційної ідеї (проекту) ключовою компетенцією можна назвати вміння чітко виявити потреби ринку і сформулювати вимоги до інноваційного продукту, доцільно розглянути процес побудови портфеля (профілю) компетенцій для керівника відділу маркетингу. Керуючись викладеними підходами до групування компетенцій, а також тим, що особистісні та етичні компетенції (які виділені Європейською системою кваліфікації) є близькими за змістом і їх можна об'єднати для мінімізації обсягу проведення робіт, сформуємо загальні науково-методичні підходи до побудови профілю компетенцій. Вони мають включати такі кроки: інформаційну підготовку; формування переліку компетенцій на основі структурованих інтерв'ю; розробку рівнів профілю компетенцій.

Реалізація першого етапу була здійснена на ДП «Красилівський агрегатний завод». Це підприємство було обрано з тих причин, що в процесі виробничої диверсифікації, яка була здійснена у 2010 р., до управління підприємством прийшла нова команда, сформована із молодих фахівців високої кваліфікації. Найважливішим своїм завданням на етапі формування стратегії розвитку підприємства вони визначили дослідження ринку з метою визначення напрямів диверсифікації і підбір працівників у відділ маркетингу відбувався лише за ознакою професіоналізму. Сьогодні відділ маркетингу активно працює з ринком – як у плані виявлення незадоволених потреб потенційних споживачів, так і у плані реалізації усіх функцій «маркетинг-мікс». Зважаючи на те, що підприємство змогло успішно реалізувати обрану стратегію, визнали за доцільне їх досвід використати для формування профілю компетенцій керівника відділу маркетингу.

Було проведено серію структурованих інтерв'ю з керівником відділу маркетингу, заступником директора з комерційних питань, колегами (начальниками інших функціональних відділів), підлеглими (працівниками відділу маркетингу). Також проаналізовано посадові інструкції, плани діяльності відділу маркетингу – у розрізі стратегічних завдань, які має вирішувати відділ (збільшення обсягу продажу, в т.ч. інноваційної продукції, логістичний ланцюжок: супровід виготовлення індивідуальних замовлень – від отримання замовлення у конструкторське бюро до відвантаження продукції замовнику та ін.). На основі

отриманої інформації складено перелік компетенцій начальника відділу маркетингу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Перелік компетенцій начальника відділу маркетингу

Групи компетенцій		
Функціональні	Когнітивні	Особистісні
1. Освіта.	6. Знання системного підходу.	10. Наставництво.
2. Досвід роботи.	7. Знання маркетингу.	11. Лідерство.
3. Знання ринку.	8. Знання економіки.	12. Співробітництво.
4. Вміння визначати цілі.	9. Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції	13. Розуміння цілей і цінностей компанії.
5. Здатність вирішувати проблеми		14. Орієнтація на розвиток.
		15. Орієнтація на зміни

Наступним кроком аналізу є оцінка фактичного рівня компетенцій працівника. Для її проведення необхідно обрати методи оцінювання. Так як особливості компетенцій трьох виділених груп не можна оцінити за допомогою простого інтерв'ю або анкетування, то попередньо проаналізували існуючі методи дослідження професійних якостей персоналу, поданих у науковій літературі. На основі аналізу відповідних джерел сформували рекомендаційну таблицю для вибору методів оцінювання різних груп компетенцій (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рекомендаційна таблиця застосування методів оцінювання фактичного рівня компетенцій

Метод	Групи компетенцій		
	Функціональні	Когнітивні	Особистісні
Анкетування	++	+	-
Атестація	+	++	-
Спостереження	+	-	++
Інтерв'ю	+	++	++
Тестування	++	++	+
Опитування думки клієнтів	++	-	+
360-градусний зворотний зв'язок	++	+	++
Зовнішнє консультування	++	++	+
Аналіз документації	+	++	-

Умовні позначення:

++ рекомендується використовувати;

+ можна використовувати;

– недоцільно використовувати

Зважаючи на рекомендаційну таблицю, для виявлення фактичного рівня функціональних компетенцій керівника відділу маркетингу застосували анкетування і 360-градусний зворотний зв'язок; для групи когнітивних компетенцій – інтерв'ю, аналіз документації і 360-градусний зворотний зв'язок; для групи особистісних компетенцій – 360-градусний зворотний зв'язок і спостереження.

Метод 360-градусного зворотного зв'язку є найбільш універсальним методом оцінювання рівня компетенцій. Його особливістю є те, що оцінка співробітника дається представниками усіх основних груп працівників, які входять у коло його робочого оточення (безпосереднього керівника; колег, що знаходяться на одному ієрархічному рівні; підлеглих і навіть осіб, що можуть бути названі клієнтами послуг певного працівника. Наприклад, для начальника відділу маркетингу це начальник виробничого відділу, відділу розробок і конструювання). Завдяки цьому можна уникнути суб'єктивності в оцінці рівня компетенцій людини. До того ж, складається набагато повніша картина про результати роботи працівника, його професійні та особистісні якості.

Фактичний рівень компетенції співробітника визначається згідно з порівняння його із профілем компетентності, який доцільно диференціювати за шкалою 0–4. Нульовий рівень фактично означає повну відсутність відповідних знань і навичок у працівника, а 4 – відмінне володіння ними. Фрагмент профілю компетенцій наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Фрагмент профілю компетенцій

Нульовий рівень	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
1	2	3	4	5
Компетенція: знання технологічних і конструктивних особливостей продукції				
Знає лише загальне призначення продукції	Знає номенклатуру продукції підприємства і її основні характеристики. Технологічні і конструктивні особливості продукції	Добре знає характеристики продукції підприємства, але технологічні аспекти її виготовлення знає лише в загальних	Добре розбирається в технологічних і конструктивних особливостей продукції	Відмінно розбирається в технологічних і конструктивних особливостей продукції і здатен вносити пропозиції

3. Науково-методичні основи та інструментарій трансформування...

	не знає	рисах		для її вдосконалення
Продовження таблиці 3.10				
1	2	3	4	5
Компетенція: орієнтація на зміни				
Не бачить потреби в змінах	Може певною мірою опиратись змінам, але усвідомивши їх необхідність, сприятиме їх реалізації	Позитивно сприймає зміни на підприємстві, довіряє рішенням керівника. Активно включається в організацію здійснення змін	Стимулює участь співробітників у змінах, які ініціюються керівництвом. Сприяє їх успішній реалізації	Здатен сам ініціювати зміни в діяльності свого підрозділу. Кваліфіковано керує реалізацією змін

Порівняння фактичного рівня компетенції начальника відділу маркетингу ДП «Красилівський агрегатний завод», визначеного в ході оцінювання, з рівнем компетенцій згідно їх переліку, подано на рис. 3.6. Як видно із рисунка, найнижчими виявилися рівні компетенцій, що стосуються знання ринку і технологічних та конструкторських особливостей продукції. Це пов'язано із тим, що даний працівник раніше працював у іншій сфері діяльності (торгівлі побутовими приладами) і ще недостатньо добре ознайомлений із усім переліком продукції, яка випускається підприємством.

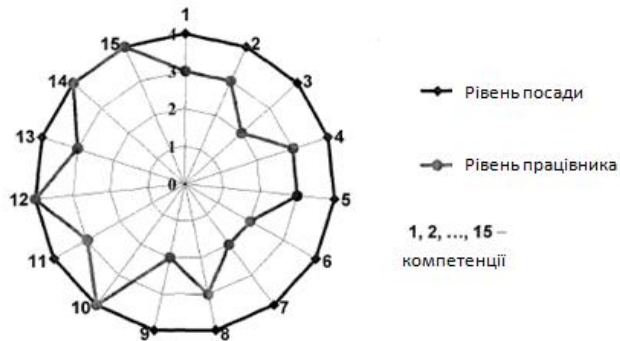


Рис. 3.6. Порівняння фактичного рівня компетенції начальника відділу маркетингу із рівнем, що визначений посадою

Наступним кроком розробки програми професійного розвитку персоналу має бути обґрунтування вибору методу навчання. Для цього

пропонуємо спершу виявити найважливіші для реалізації інноваційної стратегії підприємства компетенції, а далі – визначити методи навчання відповідно до їх здатності забезпечити отримання необхідного результату (рис. 3.7).

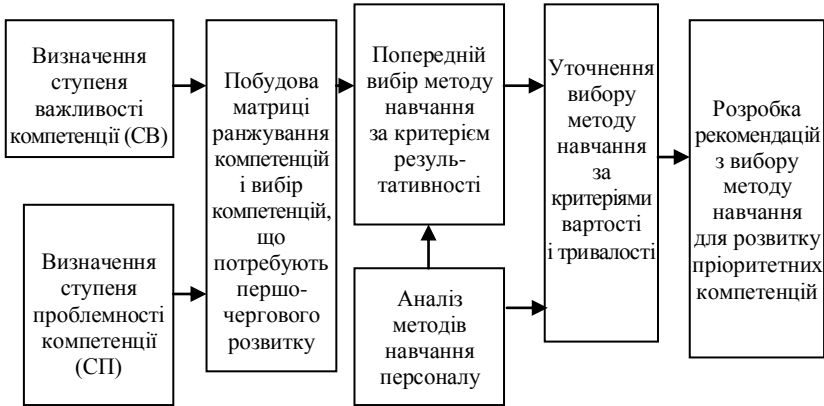


Рис. 3.7. Схема вибору методу розвитку компетенції

Для вибору компетенцій, які потребують пріоритетного розвитку, пропонуємо наступний алгоритм. Спершу експертним шляхом визначається ступінь важливості компетенції для реалізації поставлених перед працівником цілей в руслі обраної базової та інноваційної стратегій (СВ). Потім визначається ступінь проблемності компетенції (СП), виходячи із фактичного володіння нею працівником (РВ) (на основі рис. 3.6). З урахуванням п'ятибальної шкали оцінювання вона розраховується як різниця: $СП = 4 - РВ$. Пріоритетність компетенції визначається як сума СВ і СП. Результати оцінки наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка компетенцій керівника відділу маркетингу

Позначення компетенції	Компетенція	Рівень співробітника	Важливість	Проблемність	Пріоритетність
1	2	3	4	5	6
Функціональні компетенції					
К1	Освіта	3	4,3	1	5,3
К2	Досвід роботи	3	3,7	1	4,7
К3	Знання ринку	2	4,7	2	6,7
К4	Встановлення цілей	3	4,3	1	5,3
К5	Вирішення проблем	3	3,3	1	4,3

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
Когнітивні компетенції					
K6	Знання системного підходу	2	2,3	2	4,3
K7	Знання маркетингу	2	4,3	2	6,3
K8	Знання економіки	3	3,3	1	4,3
K9	Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції	2	3,7	2	5,7
Особистісні компетенції					
K10	Наставництво	4	3,3	0	3,3
K11	Лідерство	3	3,7	1	4,7
K12	Співробітництво	4	4,3	0	4,3
K13	Розуміння цілей і цінностей підприємства	3	5,0	1	6,0
K14	Орієнтація на розвиток	4	3,7	0	3,7
K15	Орієнтація на зміни	4	3,3	0	3,3

На рис. 3.8 узагальнено результати оцінювання у вигляді матриці рангів компетенцій, яка побудована за параметрами важливості і проблемності. Першочергового розвитку потребують компетенції, які попали в правий верхній кутку матриці. Це: знання маркетингу продукції машинобудування (K7) і особливостей ринку машинобудівної продукції (K3), розуміння цілей і цінності підприємства (K13).

фон

Проблемність компетенції, (СП, бали)	Важливість компетенції (СВ, бали)									
	1		2		3		4		5	
3										
2			K6			K9	K7	K3		
1					K5, K8	K2, K11	K1, K4			K13
0					K10, K15	K14	K12			

Рис. 3.8. Матриця ранжування компетенцій

З позицій власників і менеджменту підприємства необхідно будь-які заходи оцінювати за їх здатністю мінімізувати витрати або досягати результатів. Тому й форми і методи навчання персоналу доцільно оцінити за критеріями вартості, а також тривалості перебування працівників на відповідних курсах. Аналізуючи наукову літературу, у якій розкриваються форми й методи навчання персоналу, визначено перелік критеріїв, за якими доцільно обирати метод розвитку професійних компетенцій (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Критерії вибору методів навчання персоналу

Критерій	Оцінка		
	1	2	3
А. Витрати	Низькі (0–1000 грн)	Середні (1–10 тис. грн)	Високі (більше 10 тис. грн)
Б. Тривалість	Короткотермінові (1–7 днів)	Середні (від одного тижня до трьох місяців)	Довгострокові (більше трьох місяців)
В. Зміст	Теоретичний	Змішаний	Практичний
Г. Спрямованість	Міжособистісна	Змішана	Фахова
Д. Комплексність	Вузько- спеціалізовані	Кілька спеціалізацій	Комплексні
Е. Кількість слухачів у групі	Індивідуальне	Групове (2–20 осіб)	Масове (більше 20 осіб)

За цими критеріями у таблиці 3.13 охарактеризовано існуючі методи навчання персоналу, які можна використати для набуття працівниками нових компетенцій або ж удосконалення (розвитку) існуючих.

Таблиця 3.13

Характеристика методів навчання за критеріями доцільності вибору

Метод	Критерій
1. Інструктаж	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
2. Наставництво	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
3. Копіювання	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
4. Ротація	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.1
5. Тренінг	А.2; Б.1; В.3; Г.2; Д.3; Е.2
6. Делегування відповідальності	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
7. Навчання практичною діяльністю	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.2
8. Розгляд практичних ситуацій	А.1; Б.1; В.2; Г.3; Д.3; Е.2
9. Групова дискусія	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
10. Тематичні семінари	А.2; Б.1; В.2; Г.3; Д.1; Е.2
11. Ділові ігри	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2

Продовження таблиці 3.13

Метод	Критерій
12. Моделювання поведінки	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
13. Коучінг	А.2; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
14. Бенчмаркінг	А.1; Б.2; В.3; Г.3; Д.3; Е.2
15. Дистанційне навчання	А.2; Б.2; В.2; Г.3; Д.3; Е.2

З урахуванням наведених у таблицях 3.12 та 3.13 результатів порівняння різних методів професійного розвитку персоналу завершальними кроками при формуванні програми розвитку повинні бути такі:

– здійснення попереднього відбору методів навчання на основі їх відповідності виявленій потребі у розвитку компетенцій персоналу, яка має визначатися за такими критеріями результативності як практичність, фаховість і комплексність;

– уточнення вибору за критеріями мінімізації вартості і тривалості навчання (табл. 3.14). Для компетенції «знання ринку» – це метод розгляду практичних ситуацій, для компетенції «знання маркетингу» – тематичний семінар, а кращому розумінню цілей і цінностей підприємства сприятиме тренінг у поєднанні з груповою дискусією.

Таблиця 3.14

Вибір методу навчання для розвитку компетенцій

Компетенція	Результативність	Метод	Витрати	Тривалість	Сума
К3 – знання ринку	В.2; Г.3; Д.3	М8	1	1	2
		М12	1	2	3
	
К7 – знання маркетингу	В.2; Г.3; Д.1	М10	2	1	3
		М15	2	2	4
	
К13 – розуміння цілей і цінностей підприємства	В.3; Г.2; Д.3	М2	1	2	3
		М6	1	2	3
		М5	1	1	2
		М9	1	1	2
		М13	2	1	3

Отже, розроблена програма професійного розвитку персоналу охоплює наступні етапи:

– побудова профілю компетенцій (формування їх переліку та диференціювання рівнів володіння ними);

– оцінка фактичного рівня володіння компетенціями співробітника з використанням розроблених рекомендацій для вибору методів такого оцінювання (див. табл. 3.9);

– визначення компетенцій, що є пріоритетними для розвитку, за значеннями важливості і проблемності кожної із виділеної сукупності компетенцій;

– попередній вибір методу навчання за критеріями фаховості, практичності і комплексності;

– уточнення вибору методу навчання за критеріями мінімальних витрат коштів і тривалості навчання.

Такий диференційований та індивідуалізований підхід до вибору методів навчання необхідно застосовувати для тих співробітників, що несуть найбільшу відповідальність за результати реалізації обраної стратегії. Як правило, це керівники відділів або ж провідні фахівці, на яких може бути покладено обов'язки проектного менеджера. Водночас і для виробничих робітників також необхідно розробляти програми навчання – особливо в тому разі, якщо передбачається виробнича диверсифікація. Проте тут більше підійдуть методи групового навчання.

У цілому ж, ефективність вкладень коштів у розвиток персоналу доцільно визначати, зіставляючи витрати на реалізацію програм навчання із результатами. Витрати доцільно розраховувати за такою формулою:

$$S_{pi} = \left(1 + \frac{T_{\phi} - \dot{O}_i}{\dot{O}_i} \right) \cdot \frac{S_{t_0} + S_{t_{n1}} + S_{t_{n2}}}{\times_i} + \dot{I}_i n, \quad (3.2)$$

$$S_{pi} \rightarrow \min, \text{ (у мене ф-ла не читається)}$$

де T_n – встановлені на підприємстві для певного типу працівників періодичність підвищення кваліфікації, років; T_{ϕ} – фактична періодичність підвищення кваліфікації конкретним працівником, років; S_{t_0} – сумарні витрати на оцінювання фактичного рівня компетенцій працівника і його невідповідності рівню, необхідному для реалізації встановлених цілей; $S_{t_{n1}}$ – сумарні витрати на організацію і проведення навчання, грн; $S_{t_{n2}}$ – сумарні витрати на оцінку результативності навчання, грн; $Ч_n$ – кількість працівників, що пройшли навчання; $П_i$ – середньоденний виробіток одного працівника, який навчається з відривом від виробництва, грн; n – тривалість навчання, днів.

Для інноваційно-активного підприємства необхідно, щоб програми розвитку персоналу забезпечували зростання продуктивної ініціативності учасників програм розвитку, зокрема – у ініціюванні та доведенні до стадії комерціалізації перспективних з погляду економічних результатів інноваційних проектів та завдань. Тому результати реалізації програм розвитку персоналу можна визначати за збільшенням обсягу реалізації продукції (проте це не обов'язково має бути інно-

ваційна продукція, оскільки розвиток персоналу може сприяти кращому виконанню функціональних обов'язків і це відобразиться на загальних економічних результатах). Вважаємо, що програми розвитку персоналу можуть реалізовуватись у двох організаційних формах:

- цільове навчання окремих працівників новим компетенціям, що є ключовими для реалізації стратегії діяльності підприємства – як за рахунок підприємства, так і за власний рахунок працівника (чи з частковим відшкодуванням витрачених для цього коштів);

- підвищення кваліфікації працівників у своїй сфері діяльності для підвищення їх професіоналізму (групове або індивідуальне навчання – у вигляді стажування чи проходження курсів підвищення кваліфікації).

Кожна із цих форм розвитку персоналу потребує певних витрат, які, за існуючої практики, підприємства виділяє в межах 3 % від фонду оплати праці. Важливо, щоб ці витрати дійсно приносили позитивні результати – як з позицій їх результативності, так і з позицій ефективності. Останнє означає, що витрати на реалізацію програм розвитку персоналу мають забезпечувати більшу віддачу, аніж у разі, якщо б така програма була іншою. І ця віддача має оцінюватись через додаткові доходи, отримані підприємством від діяльності людей, що здобули нові знання у ході реалізації програми розвитку.

І тут важливо враховувати гетерогенність персоналу – за освітньо-кваліфікаційними характеристиками, досвідом практичної роботи, віком тощо. Як показав аналіз структури персоналу кількох інноваційно-активних підприємств Хмельницької області за цими критеріями (див. п. 2.2), частка персоналу із значним стажем роботи є доволі високою. А саме такий персонал є носієм організаційної культури, організаційних відносин, певного типу організаційної взаємодії (формалізованої чи з великою часткою комунікацій поза формальними ієрархічними зв'язками). Тому не дивно, що носії нових знань, які могли б збагатити ними інтелектуальний капітал тих підприємств, що у своїй практичній діяльності досі не орієнтувались на інновації, стикаються із прихованим опором змінам значної кількості персоналу. І це є значною перешкодою у переході таких підприємств до інноваційного шляху розвитку. Тому професійний розвиток персоналу має доповнюватись заходами, які сприяють розвитку організаційних відносин, в тому числі – їх мотиваційного підґрунтя.

Вважаємо, що для цього слід опиратися на ті управлінські концепції, які сформувалися у контексті гуманістичного підходу в теорії управління. Насамперед, це концепції партисипативного та цілеорієнтованого менеджменту, що увібрали в себе позитивний досвід япон-

ського та американського стилю менеджменту і нині набувають усе більшого поширення у всьому світі.

Концепція партисипативного управління виникла на підґрунті властивого східній ментальності патерналізму – такої ідеології і практики управління, за якої керівник ототожнюється з батьком великої патріархальної сім'ї, який «по-батьківськи» піклується про своїх підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані відповідати «синівською» відданістю і слухняністю. Проте японська школа менеджменту відмовилась від основного постулату класичного підходу, за якого пересічний працівник працюватиме добре лише за умови виконання стандартних, рутинних операцій, які спроектовані й унормовані керівниками. Навпаки, основний наголос робився на те, що праця повинна приносити задоволення, а це матиме місце лише тоді, коли працівник виконує роботу, яка визнається цінною для організації. Звідси випливає головне завдання керівника підприємства – зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним. Для цього керівник повинен інформувати своїх підлеглих про те, як оцінює їх роботу, а також враховувати їх пропозиції щодо покращення своєї діяльності, надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певного особистого контролю над виконанням рутинних операцій.

Постійний обмін інформацією щодо змісту і результатів виконуваної роботи та участь підлеглих у обговоренні шляхів покращання її виконання дозволяє керівнику задовольнити основні потреби соціальної взаємодії у колективі і потреби індивідуальної значущості; факт задоволення цих потреб зменшує почуття протидії офіційній владі – і підлеглі охочіше йтимуть на контакт з керівництвом, ефективніше спілкуватимуться з приводу не тільки виробничих, а й особистих проблем. Це зміцнюватиме корпоративний дух і збільшуватиме опірність організації загрозливим зовнішнім впливам.

Концепція управління за цілями також спирається на теорію людських ресурсів, однак у ній основний акцент робиться на тому, що сучасна економічна діяльність (а особливо управлінська) не може бути унормована у всіх її аспектах. І для мотиваційного підкріплення результативності та ефективності творчої неструктурованої діяльності фахівців функціональних служб, а також лінійних менеджерів, які вимушені постійно коригувати виробничі завдання через динамічну мінливість зовнішнього середовища, доцільно їх мотивацію ув'язати з кінцевим результатом, який необхідно досягти протягом запланованого терміну. Такий підхід особливо поширений у американському менеджменті, який характеризується як ризиково-індивідуалістичний і заохочує індивідуальну ініціативу. Напруженість встановлених цілей примушує відповідальних за певні ділянки робіт до постійного вдосконалення

своїї діяльності, а значить – до професійного розвитку. Взаємопов'язаність цілей вимагає постійного обміну інформацією, внаслідок чого зростає організаційний капітал. Внесення до переліку цілей тих, що стосуються роботи із клієнтами, збагачує клієнтський капітал. У сукупності це сприяє зростанню загального інтелектуального капіталу підприємства.

Обидві концепції (партисипативного управління і управління за цілями) не суперечать одна одній у своїй основній сутності, а швидше доповнюють, тому їх можна використовувати у тісній взаємодії. До того ж, як зазначалось нами раніше [133], ні одна з них не суперечить ментальності вітчизняного соціуму, тому їх можна з успіхом застосовувати і в Україні. У сукупності вони формуватимуть основу соціально-відповідального і соціально-мотиваційного управління, яке найбільшою мірою сприятиме зростанню інтелектуального капіталу українських підприємств

Мотиваційною основою розвитку персоналу у обох концепціях вважається задоволення потреб вищого порядку (схвалення, визнання успіхів, повага, самореалізація, соціальний статус і соціальна взаємодія). У межах реалізації зазначених концепцій для зростання інтелектуального потенціалу підприємства його менеджменту необхідно:

- орієнтуватись на висококваліфіковану і ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва;
- забезпечувати безперервність процесу накопичення знань і підвищення кваліфікації;
- підвищувати гнучкість у системі організації праці;
- розширювати горизонти і межі делегування повноважень і відповідальності;
- розвивати партнерські відносини між учасниками виробництва.

Отже, для підвищення ефективності стимулювання результативної інноваційної діяльності необхідно обов'язково враховувати мотиваційні переваги ключових для інноваційного процесу працівників. Тим самим можна не тільки збільшити їх здатність до творчого генерування інновацій, а й мінімізувати прояви їх опортуністичного поведінки, зумовлені зміною значущості окремих працівників (їх компетенцій) в процесі функціонування підприємства. Враховуючи психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна в значній мірі включати соціально-психологічні форми стимулювання, що орієнтуються на задоволення потреб вищого рівня. Це забезпечується не лише прямими методами стимулюючого впливу, а й культивуванням відповідних стереотипів поведінки персоналу через організаційну культуру.

3.4. Мотиваційні можливості організаційної культури у розвитку інноваційної активності підприємства

Вперше термін «організаційна культура» був введений Д. Крепсом, який досліджував специфіку відносин у трудових колективах. Він звернув увагу на те, що існуючі відносини у трудовому колективі можна віднести до так званих «імпліцитних контрактів», тобто таких, що є неявними, не мають чіткого юридичного оформлення. Це дає змогу керівництву фірми не враховувати інтереси працівників при неочікуваних змінах обставин. Для фірми у такій ситуації вирішальну роль може відіграти готовність персоналу пожертвувати власними інтересами задля подолання тимчасових труднощів. Це можливо лише тоді, коли працівники будуть впевнені, що їхніми можливостями не зловживатимуть. Щоб підтримати довіру працівників «фірма може сама зв'язати себе певними принципами, обіцяючи (у явній чи неявній формі) керуватися ними при пристосуванні до непередбачених обставин» (цит. за [75]). Згідно з теорією фірми, вона є сукупністю об'єднаних взаємовигідною співпрацею учасників, які узгоджують свої дії через систему контрактів. І важливо, щоб вони чітко розуміли свої обов'язки і підпорядковувалися загальним правилам, нормам поведінки.

Очевидно, що ставлення людей до роботи великою мірою залежить від їх індивідуальних рис характеру та здібностей, що формуються у процесі їх професійного становлення. Водночас на це впливає і організаційне оточення. Часто працівники, володіючи професійними навичками, що дають змогу виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, неактивні в тому організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями в певному організаційному оточенні може розвиватися і поліпшувати результати своєї діяльності.

На поведінці людей позначаються і звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у тій чи іншій діяльності. Вони можуть стосуватися як безпосереднього оточення працівника у конкретній організації, так і мати опосередковану дію, а проявлятися через ментальність людини як такої, що належить до певної нації, народу, сповідує певну релігію тощо.

Поведінка людини визначається і рівнем її доходів на підприємстві, який формує мотивацію її відданості цьому підприємству. Високий рівень доходів спонукає людину до позитивного сприйняття складових організаційного оточення, вона сама стає їх провідником, вбачаючи у їх усталеності гарантію свого добробуту. Водночас це спо-

нукає її до саморозвитку, підвищення фахової майстерності і компетентності, що збільшує її цінність для організації.

Існує багато поглядів на зміст організаційної культури і на чинники її формування. Їх структурування за роллю, виконувану ними при формуванні організаційної культури, подано у таблиці 3.15 [2, с. 141].

Таблиця 3.15

Чинники формування організаційної культури

Чинник	Виконувана роль у формуванні організаційної культури
<i>Первинні чинники</i>	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності організації і формує критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає способи вирішення проблем, яким має надаватися перевага в організації
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в певній організації і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
<i>Вторинні чинники</i>	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрям інформаційних потоків, рутинізує процедури оброблення первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формують у працівників почуття приналежності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль у житті організації	Формує уявлення про непереможний «дух» організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення встановлених принципів

Отже, організаційна культура формує певну сукупність правил і норм, цінностей і традицій, які бездоказово приймаються і піді-

ляються усіма членами колективу та є ціннісно-орієнтаційною основою аналізу вибору членами організації прийняттого способу дій. І свідоме використання менеджментом підприємства наведених чинників дозволяє сформувати у ньому ту організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню, в якому працює дана фірма і сприятиме реалізації її стратегії.

Залишаючи поза увагою деякі елементи організаційної культури, які складають її видиму частину і проявляються у артефактах (символіка, одяг, дизайн приміщень тощо), розглянемо ті складові, що інституують (вводять у певні межі, унормовують, алгоритмізують) поведінку працівника і можуть розглядатися як постійні мотиватори, створюючи у сукупності із прийнятою в організації динамічною системою стимулювання певне мотиваційне середовище. До них доцільно віднести:

- філософію організації, яка задає сенс її існування і формує ставлення працівників до клієнтів як таких, завдяки яким організація існує;

- домінуючі цінності, що впливають на вибір засобів досягнення організаційних цілей;

- поведінкові норми, що приймаються членами організації і визначають основні принципи організаційних відносин (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);

- статусне і рольове позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в організації;

- психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між учасниками організації та при їх контактах із зовнішнім середовищем;

- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій (див. табл. 3.16)).

Сукупний вплив елементів організаційної культури повинен культивувати в організації той тип поведінки, який даватиме змогу досягати організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів. І хоча бажані зразки поведінки формуються на основі практичного досвіду, під впливом бізнес-середовища і національних особливостей, та все ж значною мірою вони залежать від системи цінностей лідера, його стилю управління, його системи пріоритетів та світосприйняття.

Системоутворюючим началом організаційної культури є стратегія підприємства та засоби її досягнення, які окреслюються керівником (власником бізнесу), виходячи із його бачення місії та стратегічних цілей.

Таблиця 3.16

Організаційні ритуали та вектори їх впливу на поведінку працівників

Ритуал		Можливі наслідки впливу на поведінку працівників
Тип	Зміст	
Відзначення професійного зростання	Урочисте вручення дипломів, сертифікатів тощо	Дає змогу увійти у нову роль і набути нового статусу
Посилення бажаної поведінки	Проведення конкурсів на кращого по професії	Посилює статус, підкреслює цінність бажаної поведінки
Зміцнення згуртованості	Святкування ювілеїв колективом	Підтримує відчуття єдності, розвиває корпоративну гордість
Ритуал покарання	Звільнення з роботи чи пониження в посаді (оголошення на дошці)	Погіршує позиції покараного; підтверджує необхідність потрібної поведінки
Ритуал оновлення	Розвиток соціальних відносин і підвищення їх ефективності (оголошення про делегування нових повноважень)	Підкреслює важливість здійснюваних змін у стилі керування

Підприємства, які сформували «високу» організаційну культуру (тобто таку, у якій система цінностей культивує поведінку персоналу, адекватну стратегічним завданням) одержують істотні вигоди у довгостроковій перспективі, оскільки організаційна культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат.

Деякі цінності вкорінюються у організаційній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні переконання і є сутністю організаційної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні і ґрунтуються на глибоких переконаннях засновників фірми чи її перших керівників.

Відмітною рисою тієї або іншої культури є пріоритетність її базових характеристик, що вказує на те, яким принципам слід надавати перевагу у разі виникнення конфлікту між її різними складовими. Зважаючи на те, що підприємницька структура, зростаючи кількісно, інтегрує учасників з іншими субкультурами, такі конфлікти можуть загрожувати порушенню концептуально-змістової наповненості материнської культури, призводячи до виникнення контркультур у вигляді опозиції до:

- цінностей домінуючої організаційної культури;
- структури влади в межах домінуючої культури організації;
- зразків відносин і взаємодії, підтримуваних домінуючою культурою.

Поява або посилення організаційних контркультур є наслідком розбалансування інтересів учасників підприємницької структури, що зазвичай виникає в період організаційних криз або організаційних змін. За цих умов зменшується мотивація до роботи на організаційні цілі і посилюються відцентрові настрої. Тому інтеграція має відбуватися на основі взаємоузгодження не лише економічних інтересів учасників підприємницької структури, а й тих пріоритетів організаційної культури, які визнані ключовими для консолідації індивідуальних цілей у напрямку загальної організаційної мети.

Існує велике розмаїття класифікацій організаційних культур, у яких за основу диференціювання вибрана певна характеристика, яка, на думку дослідників, проявляється у організації найбільшою мірою. Це може бути ставлення до влади в організації, або відносини між учасниками організації, або реакція на зміни у зовнішньому середовищі тощо. Слід зазначити, що відповідно до дослідження, проведеному інститутом Бателле ще у 1984 р., із системи цінностей західних фірм усе більш виключаються такі, колись загальновизнані цінності як дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація і т.д. Замість них обираються самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність йти на компроміси, децентралізація тощо [59]. Тобто у сучасних організаціях починають домінувати цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів, які відповідають органічній парадигмі менеджменту.

Не вдаючись до детального аналізу усіх підходів до типізації організаційних культур, охарактеризуємо ті, що дають змогу використати їх як прототип моделі підприємства інноваційно-активного. Типовими для переважної більшості суб'єктів ринку є організаційні культури, що отримали образну назву за особливості реагування на зовнішні впливи: «бейсбольна команда», «клуб», «академія», «фортеця» [55, с. 104]. Так, культура «бейсбольна команда» формується в компаніях, що працюють у динамічних галузях, рівень ризику у яких великий (реклама, розроблення програмного забезпечення) і майбутнє яких визначається рівнем новизни продукту чи проекту. Цінуються (і винагороджуються) талант, новаторство і продуктивна праця. Найефективніші співробітники стають «вільними агентами», за їхні послуги змагаються різні компанії.

«Клубна» культура характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до даної групи. У стабільному і за-

хищеному середовищі цінуються вік і досвід. Співробітники, що мають великий стаж роботи в компанії, одержують більшу винагороду, ніж «новачки». Стимулювання в «клубі» носить внутрішній характер. Від працівників очікують повільного, поступового прогресу, на кожному рівні ієрархії вони мусять набиратися знань і досвіду. Як правило, вони стають фахівцями загального профілю і здобувають досвід у різних функціональних областях. «Клубна» культура сприяє розвитку гнучкості усередині організації, однак у зовнішньому середовищі вона має славу «закритої, нездатної до змін».

«Академічна» культура також передбачає довгострокове співробітництво і повільне, стабільне просування по службі. Але, на відміну від «клубної», працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Кожен стає фахівцем у сфері своєї спеціалізації. Основою для винагороди і просування по службі є працьовитість і професіоналізм. «Академічні» культури характерні для багатьох «вікових» компаній: Coca-Cola, Ford, GM, університетів, державних установ. Спеціалізація формує у співробітника почуття впевненості у власній необхідності для організації. Однак така культура обмежує розвиток працівників і взаємодію між відділами і підрозділами фірми. Ефективна вона лише у відносно стабільному середовищі.

Культура «фортеці» формується переважно в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про її виживання. «Фортеця» не може гарантувати співробітникам збереження робочих місць чи професійного зростання у періоди реструктуризації і скорочення компанії, коли вона пристосовується до нових умов функціонування. Така культура небезпечна для рядових працівників, але відкриває гарні перспективи для ініціативних. Ті, хто досягає успіху в таких ситуаціях, стають відомими особистостями.

Наведеними типами організаційної культури не вичерпується вся їх різноманітність. Так, в межах культури «бейсбольна команда» виділяють ще кілька культур, відмінність між якими полягає у способах взаємодії з ринком. Зокрема, «мандруюча орхідея» переходить до іншої ринкової ніші після того, як вичерпає усі можливості отримання доходу у попередній; «косяк риби» знаходиться у постійних пошуках нової привабливої ринкової ніші; «ліана» надає перевагу роботі з одним чи кількома великими корпоративними клієнтами, пропонуючи їм найширший спектр послуг відповідно до специфіки своєї діяльності [348, с. 102]. Такі фірми спеціалізуються, як правило, на інформаційних технологіях і обслуговують інші фірми на засадах аутсорсингу, що гарантує їм стабільність джерел отримання доходу за умови конкурентного співвідношення ціна/якість.

Охарактеризовані типи організаційних культур відрізняються мотиваціями, які формують домінуючі поведінкові стереотипи (табл. 3.17)

[129, с. 144]. Очевидно, що найбільше відповідає характеру і завданням інноваційно-активного підприємства культура «бейсбольна команда», особливо на перших стадіях життєвого циклу, коли швидкість реагування на зовнішні виклики визначає здатність завоювати ринкову нішу і утвердитися на ній. Культура «фортеця» більше відповідає етапам занепаду і відродження, а культури «клуб» і «академія» – компаніям, що мають міцні ринкові позиції і знаходяться на етапах зрілості, надаючи перевагу системному адмініструванню взамін ризикованого підприємництва.

Таблиця 3.17

Основні мотивації, що формують домінуючі поведінкові стереотипи деяких видів організаційної культури

Організаційна культура		Основна мотивація	Домінуючий поведінковий стереотип	Стадія життєвого циклу організації
Характер	Тип			
Підприємницький	Бейсбольна команда	Максимізація доходу за рахунок швидкого реагування	Ініціативність, відповідальність, професіоналізм	Народження, юність, рання зрілість
Адміністративний	Клуб	Безпека і статус, психологічний комфорт групової роботи	Саморозвиток, відданість компанії,	Зрілість
	Академія	Безпека і самоствердження через індивідуальні успіхи	Поглиблення професійних компетенцій, уникання ризику	
Відродження підприємницького	Фортеця	Досягнення індивідуальних цілей, кар'єра	Професійне зростання, участь у прийнятті рішень	Занепад/відродження

Очевидно, що без культивування підприємницького підходу до виконання роботи жодна новостворена фірма не зможе перейти до етапів зрілості. Тому важливо деталізувати основні цінності, які відрізняють організаційну культуру (ОК) традиційного типу (основаного на системному адмініструванні) і підприємницького (основаного на ініціативності й делегуванню повноважень). У таблиці 3.18 вказані основні мотиваційні акценти, які формують відповідні поведінкові стереотипи працівників підприємства.

Таблиця 3.18

Мотиваційні акценти основних типів організаційної культури

Складова організаційної культури	Адміністративна культура		Підприємницька культура	
	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив
Система контролю	Зовнішня	Уникнення відповідальності	Внутрішня	Довіра
Ставлення до можливостей	Чекає розпорядження	Небажання змін	Веде пошук	Прагнення реалізувати творчий потенціал
Делегування повноважень	Централізація	Недовіра	Де централізація	Довіра, визнання компетентності
Відносини субординації	«Дорослий» – «дитина»	Підкорення	«Дорослий» – «дорослий»	Повага
Організаційний фокус	На організацію	Виживання організації	На людину	Взаємовигідна співпраця для підвищення якості життя
Виробнича стратегія	Зниження вартості	Прибуток за рахунок економії	Диференціація виробництва	Прибуток за рахунок нової діяльності
Головні цілі	Продуктивність	Максимізація віддачі від фізичного ресурсу	Ефективність	Максимізація віддачі від інтелектуального ресурсу
Підхід до управління	Системний	Стабільність	Ситуаційний	Прибуток
Робота проєктується з позицій	Інтеграції	Острах втратити контроль	Автономії	Самоствердження, довіра, визнання компетентності
Виконання роботи	За правилами	Стабільність	Творче	Самореалізація
Характер зміни, що переважно здійснюються	Модифікація	Обережність, уникання ризику	Радикальні	Творчість, прагнення ризику
Основний акцент у діяльності	Робити справу правильно	Вдосконалення здійснюваного	Робити правильну справу	Пошук нового

Очевидно, що для інноваційно-активного підприємства важливими є організаційні цінності, які приваблюють людей творчих, здатних відшукувати нові можливості у зовнішньому середовищі і реалізувати їх на основі інноваційних підходів до використання накопиченого ресурсного потенціалу. Проте, для розвитку організаційної культури необхідно сформувати систему оцінювання прояву тих цінностей, які складають зміст чинної організаційної культури і тих, розвиток яких планується.

Дослідження складових організаційної культури вітчизняних підприємств дасть змогу зрозуміти, у якому напрямку слід її вдосконалювати з тим, щоб привести у більшу відповідність ті неформальні інституції, які лежать у її основі і визначають стереотипи поведінки більшості працівників, із вимогами сучасності, закладеними у формальних інституціях, що регулюють поведінку суб'єктів ринку з огляду на інтереси суспільства. Це дасть змогу створити умови, за яких ініціативність працівників вважатиметься неодмінною складовою їх діяльності в межах організації. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню інноваційної активності вітчизняних підприємств. Але з іншого боку, створення і підтримання організаційної культури потребує доволі значних витрат, пов'язаних із закріпленням норм поведінки, адекватних організаційним цілям.

Таке закріплення лежить у мотиваційній площині, а отже – потребує витрат на стимулюючі заходи. Економічний вигравш від організаційної культури буде тим більший, чим рідше виникатимуть непередбачені ситуації, і чим менших витрат вимагатиме процес адаптації до них.

Позитивний результат досягається копіткою роботою з переорієнтації персоналу на цінності, що лежать у площині інноваційного розвитку. При цьому мусять бути подолані не лише стереотипи мислення, а й стереотипи поведінки (культивування ініціативності, безпосередньої участі працівників у розв'язанні господарських проблем на противагу пасивному виконанню доручених завдань в межах організаційної ієрархії). Тобто, цінності організаційної культури підприємств, що прагнуть успіху, повинні ґрунтуватися на органічній парадигмі менеджменту. Крім того, необхідно, щоб застосовувані методи збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців. Тільки в цьому випадку інноваційна активність персоналу буде залишатися високою, що сприятиме розширенню інноваційних можливостей підприємства.

Опираючись на висновки теорії економічного зростання, теорії конкуренції і концепції стратегічного управління про ключову роль інновацій у розвитку економічних систем, а також беручи до уваги множини конкурентних стратегій промислового підприємства, які воно може використовувати для зміцнення своїх ринкових позицій, аргументовано, що процес формування інноваційно-активного підприємства має здійснюватися з дотриманням сукупності специфічних принципів, які охоплюють три функціональних підсистеми управління – стратегічне управління (принципи збереження через розвиток; вибудовування стратегічної траєкторії; відносної оптимальності; збалансованості управління; диференціювання за ресурсами і стадіями життєвого циклу); управління інноваціями (неперервності інновацій; стратегічної спрямованості інновацій); і управління персоналом (соціалізації відносин; інтелектуалізації розвитку; результативності знань; мотивації розвитку). Охарактеризовано сутність цих принципів і показано їх зв'язок із теоретичними концепціями, обраними за основу для розвитку практичного інструментарію управління формуванням інноваційно-активного підприємства.

Розроблено логічну послідовність переходу промислового підприємства у статус інноваційно-активного шляхом розвитку його персоналу і охарактеризовано функціональне наповнення системи розвитку персоналу (за основними функціями управління) з позицій системно-діяльнісного трактування інноваційної активності промислового підприємства. Підкреслено, що воно має враховувати як розвиток компетентнісної складової інноваційної діяльності, так і розвиток системи організаційних відносин.

З позицій системно-діяльнісного підходу уточнено трактування інноваційно-активного підприємства – як такого, що здатне на основі ефективного використання інтелектуальної праці створювати нові споживчі цінності, на основі ефективної організаційно-структурної взаємодії мультиплікувати й накопичувати кращі практики прийняття і реалізації управлінських рішень та на основі взаємовигідних організаційних відносин із партнерами розширювати свої ресурсні й ринкові можливості, зміцнювати конкурентоспроможність і збільшувати свою присутність на ринку.

З урахуванням того, що діяльнісну складову інноваційної активності підприємства забезпечує його інноваційний потенціал, підкреслено необхідність інвестування коштів у розвиток тих складових, які створюють ресурсну основу базової і конкурентної стратегій. Побудовано когнітивну карту нарощування інноваційного потенціалу під-

приємства, де виведено зв'язок між напрямками вкладання інвестицій у розвиток структурних складових (в тому числі – у розвиток кадрової складової) та отриманими результатами.

Зважаючи на те, що інноваційну активність підприємства можуть проявляти в межах різних базових стратегій, обираючи для цього відповідні інноваційні стратегії, висловлено припущення, що недостатньо високі результати реалізації інноваційних стратегій є наслідком невідповідності їх змісту і завданням інтелектуального капіталу підприємства у розрізі його структурних складових. Обґрунтовано доцільність оцінки відповідності рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства завданням інноваційної стратегії і розроблено процедуру такого оцінювання на основі використання експертних методів і методичних підходів теорії нечітких множин.

Розроблено науково-практичні рекомендації для формування програми розвитку персоналу на основі виділення профілю компетенцій ключових для реалізації інноваційної стратегії працівників. Описано процедуру формування такої програми на прикладі посади начальника відділу маркетингу ДП «Красилівський агрегатний завод», яка є однією із ключових для реалізації його базової та інноваційної стратегій. Визначено критерії, за якими має здійснюватися вибір методу навчання і запропоновано порядок розрахунку ефективності програми навчання.

Виділено основні концепції управління, які можуть бути застосовані для розширення мотиваційної структури працівників у бік мотивацій вищого порядку. Аргументовано, що найкращими для поліпшення мотиваційного середовища з погляду системної складової інноваційної активності є концепція партисипативного управління, а з погляду діяльнійшої – концепція управління за цілями.

Підкреслено, що висока інноваційна активність працівників досягається не лише прямими економічними мотиваторами. Враховуючи психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна в значній мірі включати соціально-психологічні форми стимулювання, що орієнтуються на задоволення потреб вищого рівня. Це забезпечується культивуванням відповідних стереотипів поведінки персоналу через організаційну культуру. Проаналізовано існуючі типи організаційних культур і виділено ті їх характеристики, які мають бути притаманні інноваційно-активному підприємству.

ВИСНОВКИ

В умовах розвитку процесів глобалізації та посилення конкуренції на традиційних сегментах ринку промислові підприємства для підтримання своєї життєздатності мусять вести активний пошук нових ринкових можливостей – завдяки створенню і реалізації інновацій. Це особливо важливо для машинобудівних підприємств, продукція яких має відповідати сучасним тенденціям науково-технічного прогресу і забезпечувати якісне оновлення виробничих систем інших суб'єктів господарської діяльності. Зростання кількості інноваційно-активних промислових підприємств, здатних конкурувати на світових ринках із провідними виробниками аналогічної продукції неможливе без зміни підходів до управління розвитком персоналу – з метою збільшення кількості тих працівників, що можуть застосовувати свій інтелектуальний потенціал для вдосконалення існуючих і створення нових виробничих та управлінських процесів, розробки нових продуктів, що мають споживчу цінність.

На основі критичного аналізу наукових поглядів на трактування сутності категорії «інноваційна активність» та її гносеологічного аналізу у монографії виділено системні і структурні характеристики інноваційно-активного підприємства і розкрито його сутність. Запропоновано розглядати інноваційну активність як системно-діяльнісну характеристику підприємства, що відображає його інтенсивні, цілеспрямовані і ефективні дії у сфері створення й реалізації інновацій на основі накопиченого інноваційного потенціалу.

Опираючись на існуючі визначення інноваційного потенціалу і виокремлюючи в них те, що дає змогу підкреслити найголовніше з погляду кореляційних зв'язків між інноваційним потенціалом та інноваційною активністю підприємства, аргументовано, що його основною складовою є інтелектуальний потенціал працівників, які в процесі інноваційної діяльності вступають між собою у організаційну взаємодію. Зважаючи на значну залежність результатів організаційної взаємодії від мотиваційних переваг її учасників, аргументовано, що інновацій-

ний потенціал підприємства треба розглядати не лише з позицій системного й ресурсного, а й поведінкового підходів у теорії управління.

У процесі систематизації завдань основних типів кадрової політики співвідносно особливостей інноваційно-активного підприємства визначено, за яких умов кожна з них може забезпечувати розвиток персоналу такою мірою, щоб інтелектуальний капітал підприємства у розрізі його структурних складових найбільшою мірою забезпечував зростання інноваційної активності. Окреслено коло завдань кадрової політики у сфері розвитку персоналу і їх фінансове забезпечення.

В результаті порівняльного аналізу інноваційної активності та економічної динаміки вітчизняних промислових підприємств з'ясовано, що інноваційно-активні підприємства мають більший потенціал конкурентоспроможності, оскільки здатні краще протистояти загрозам зовнішнього середовища. Водночас зроблено висновок про те, що ефективність їх інноваційної діяльності могла би бути вищою, якби підприємства краще працювало з цільовими ринками. Висловлено припущення про те, що в основі цієї проблеми лежить невідповідність між типом та завданнями інноваційної стратегії підприємства і рівнем компетенцій персоналу.

В ході структурного аналізу персоналу ряду машинобудівних підприємств Хмельницької області було встановлено, що існують відмінності у структурі персоналу на інноваційно-активних підприємствах і тих, що не є такими. Виокремлено основні недоліки систем розвитку персоналу на досліджених підприємствах. На основі проведеного аналізу висловлено припущення, що значний рівень гетерогенності персоналу за різними структурними ознаками потребує різних підходів до формування програм розвитку персоналу – як за формами організації навчання, так і за змістом програм розвитку і методами проведення навчання.

З урахуванням зв'язку між здатністю підприємства забезпечувати сталу економічну динаміку, і структурою його інноваційного потенціалу, яка створює ресурсну основу конкурентної стратегії, побудовано когнітивну карту нарощування інноваційного потенціалу підприємства. Зазначено, що планування розвитку персоналу має здійснюватись з урахуванням нарощування інноваційного потенціалу у тій частині, яка є ключовою для реалізації конкретної інноваційної стратегії.

Розроблено логічну послідовність переходу промислового підприємства у статус інноваційно-активного шляхом розвитку його персоналу і охарактеризовано функціональне наповнення системи розвитку персоналу (за основними функціями управління) з позицій системно-діяльнісного трактування інноваційної активності промислового підприємства. Підкреслено, що воно має враховувати як розвиток ком-

петентної складової інноваційної діяльності, так і розвиток системи організаційних відносин.

Висловлено припущення, що недостатньо високі результати реалізації інноваційних стратегій є наслідком невідповідності їх змісту і завданням інтелектуального капіталу підприємства у розрізі його структурних складових. Обґрунтовано доцільність оцінки відповідності рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства завданням інноваційної стратегії і розроблено процедуру такого оцінювання на основі використання експертних методів і методичних підходів теорії нечітких множин.

Розроблено науково-практичні рекомендації для формування програми розвитку персоналу на основі виділення профілю компетенцій ключових для реалізації інноваційної стратегії працівників. Описано процедуру формування такої програми на прикладі посади начальника відділу маркетингу і визначено критерії, за якими має здійснюватися вибір методів навчання та оцінюватись ефективність програми навчання.

Виділено основні концепції управління, які можуть бути застосовані для розширення мотиваційної структури працівників у бік мотивацій вищого порядку. Аргументовано, що найкращими для поліпшення мотиваційного середовища з погляду системної складової інноваційної активності є концепція партисипативного управління, а з погляду діяльнійшої – концепція управління за цілями.

Підкреслено, що висока інноваційна активність працівників досягається не лише прямими економічними мотиваторами. Враховуючи психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна в значній мірі включати соціально-психологічні форми стимулювання, що орієнтуються на задоволення потреб вищого рівня. Це забезпечується культивуванням відповідних стереотипів поведінки персоналу через організаційну культуру. Проаналізовано існуючі типи організаційних культур і виділено ті їх характеристики, які мають бути притаманні інноваційно-активному підприємству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – М. : Наука, 1976. – 278 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. В. Землянкін та ін. / НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с.
4. Анисимова О. Н. Управление развитием интеллектуального потенциала в процессе адаптации промышленных предприятий к мировому рынку / О. Н. Анисимова / Проблемы экономики. – 2012. – № 1. – С. 59–64.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
6. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання / В. Антонюк // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 42–47.
7. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : монографія / В. П. Антонюк ; НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с.
8. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.
10. Асаул А. М. Інтелектуальна власність в імперативах інноваційної економіки: системний аналіз : монографія / А. М. Асаул,

М. П. Войнаренко, Н.А. Пономарьова ; за наук. ред. М. П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 174 с.

11. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія /Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

12. Барышева А. В. Инновации : учеб. пособие / А. В. Барышева, К. В. Балдин, С. Н. Галдицкая, И. М. Ищенко. И. И. Передяев. – М. : Дашков и К°, 2007. – 382 с.

13. Баранова И. В. Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала вуза [Электронный ресурс] / И. В. Баранова, М. В. Черепанова // Новосибирская инновационно-инвестиционная корпорация «НОВИНКОР». – Режим доступа: <http://novinkor.com/biblioteka/innoword/71-innoactive.html/>

14. Баранчев В. П. Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы / В. П. Баранчев // Менеджмент сегодня. – 2005. – № 4. – С. 17–21.

15. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер ; пер. с англ. ; сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников ; предисл. М. И. Левин. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 652 с.

16. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. – М. : Academia, 1999. – 378 с.

17. Бервено О. В. Интеллектуальный капитал: экономическое содержание и особенности формирования в транзитивном обществе : дис... канд. экон. наук : 08.07.01 / О.В. Бервено ; Харьков. нац. ун-т им. В. Н. Каразина. – Х., 2002.

18. Богиня Д. П. Інноваційна праця в умовах трансформації економіки / Д. П. Богиня // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2. – С. 40–43.

19. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. с англ. под ред. Л. В. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 228 с.

20. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Варганова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

21. Бунтовський С. Ю. Формування працівників нового типу – важлива передумова реалізації інноваційної стратегії / С. Ю. Бунтовський // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2. – С. 56–59.

22. Бутнік-Сіверський О. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві / О. Бутнік-Сіверський, А. Красовська // Економіка України. – 2004. – № 12. – С. 31–36.

23. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенка. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
24. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23–28.
25. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах / В. Р. Веснин. – М. : Элит, 2004. – 320 с.
26. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.
27. Вильховченко Э. Постиндустриальные модели труда: социо-организационный прогресс на рубеже XXI века / Э. Вильховченко // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. – № 3. – С. 56–65.
28. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К., 2006. – 504 с.
29. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 167 с.
30. Войнаренко М. П. Організація соціально-економічного управління умовами праці в системі забезпечення якості праці / М. П. Войнаренко, А. С. Тельнов // Економіка та держава. – 2008. – № 3. – С. 100–103.
31. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – СПб. : Речь, 2008. – 128 с.
32. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций / Ч. Вудраф. – М. : НПРО, 2005. – 384 с.
33. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Інжек, 2004. – 276 с.
34. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 400 с.
35. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 284 с.
36. Гаврилова Т. В. Категорія «активність» як методологічна основа для вивчення проблем активізації діяльності / Т. В. Гаврилова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Д., 2007. – Вип. 224. – Т. 1. – С. 263–270.
37. Галенко В. П. Как эффективно управлять организацией? / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Бератор, 2004. – 176 с.

38. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. Определенные и повышение уровня эффективности лояльности сотрудников методом консультирования / П. Гаудж ; пер. с англ. М. Свиридюк ; под науч. ред. И. Тараненко. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

39. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/ztt/ztt_u/ztt1114_u.htm

40. Гительман Л. Д. Амбициозные менеджеры. Дерзость и интеллект / Л. Д. Гительман, А. П. Исаев. – М. : Дело, 2004. – 360 с.

41. Головне управління статистики Хмельницької області. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni>

42. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1992. – 416 с.

43. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.

44. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посібник / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.

45. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах / Л. О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, т. 2. – С. 192–196.

46. Гризовська Л. О. Планування розвитку персоналу у системі стратегічного управління підприємством: проблеми і завдання / Л. О. Гризовська, В. В. Стадник // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы XI Междунар. научно-практ. конференции (4–6 октяб. 2012 г.) – Алушта–Симферополь : СНУ им. Вернадского, 2012. – 138 с.

47. Гризовська Л. О. Проблеми забезпечення адекватності форм розвитку персоналу стратегічним цілям підприємства / Л. О. Гризовська // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2012. – Т. 2. – С. 50–53.

48. Гризовська Л. О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності систем розвитку персоналу інноваційно-активних промислових підприємств / Л. О. Гризовська // Економічний аналіз. – 2014. – № 3, т. 15. – С. 12–20.

49. Гризовська Л. О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства / Л. О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – Т. 2. – С. 90–94.

50. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
51. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
52. Гринько Т. В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т. В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 2. – С. 39–43.
53. Гриценко А. А. Институциональная архитектура: объект, теория и методология / А. А. Гриценко // Постсоветский институционализм : монографія / Под ред. Р. М. Нуреева, В. В. Дементьева. – Донецк : Каштан, 2005. – 480 с.
54. Громова О. Є. Побудова структурної моделі мотиваційного механізму інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств / О. Є. Громова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4, т. 2. – С. 183–187.
55. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
56. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 118–123.
57. Державний комітет статистики України. Індекси промислової продукції (2002–2010 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv2006_u.html
58. Державний комітет статистики України. Індекси промислової продукції (2010–2012 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ricu/ipv2006u.html
59. Денисов В. Роль организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия на внешнем рынке : [за матеріалами V міжнар. наук. конф. – літньої школи «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: Європейські студії»] / В. Денисов, Н. Назарьева, П. Власова // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Т. : Економічна думка, 2000. – Ч. IV. – С. 16–17.
60. Денисюк В. А. Інноваційна активність національної економіки: вдосконалення методології. Показники промислових підприємств, державна підтримка / В. А. Денисюк // Економіст. – 2005. – № 8. – С. 45–49.

61. Докторук Є. В. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства (на прикладі підприємств машинобудування) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Є. В. Докторук. – Хмельницький, 2010. – 19 с.

62. Дресвянников В. А. Интеллектуальная деятельность как основа формирования интеллектуального капитала промышленного предприятия : монография / В. А. Дресвянников. – Пенза : ИИЦ ПГУ, 2007. – 164 с.

63. Елисеєва І. І. О статистическом обследовании инновационной активности крупных, средних и малых предприятий / І. І. Елисеєва, М. В. Боченина, Е. Б. Капралова. Ю. В. Нерадовская // Инновации. – 2009. – № 4 (126). – С. 61–66.

64. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 38–46.

65. Жиц Г. І. Об инновационной активности и факторах, определяющих ее уровень на промышленных предприятиях / Г. І. Жиц, А. А. Флегантов // Инновационная деятельность. – 2009. – № 7. – С. 11–17.

66. Жукович І. А. Інноваційна діяльність в українській економіці. Сучасний стан та проблеми / І. А. Жукович, Ю. О. Рижкова // Статистика України. – 2005. – № 1. – С. 24–28.

67. Журавлева Л. В. Оценка инновационной активности организации как открытой системы в конкурентной среде : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук. спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством / Л. В. Журавлева. – М. : ГУУ, 2008. – 20 с.

68. Заюков І. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві / І. Заюков, Н. Коваль // Економіка України. – 2008. – № 6. – С. 80–87.

69. Зорин В. «Евразийская мудрость от А до Я»: толковый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ru/dictionary/470>.

70. Іваннікова Н. А. Концепція стратегічного розвитку людських ресурсів промислового підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Д., 2006. – Вип. 218. – Т. 2. – С. 609–616.

71. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.

72. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 204 с.

73. Інноваційний розвиток підприємств за умов ринку: аналіз та оцінка : монографія / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. Г. Череп. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 444 с.
74. Історія економічних учень : підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2004. – 1300 с.
75. История экономических учений (современный этап) : учебник / Под общ. ред. А. Г. Худокормова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 733 с.
76. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
77. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастелье ; пер. с англ. ; под науч. ред. О. И. Шкаратана. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
78. Касьян З. Е. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств легкої промисловості / З. Е. Касьян // Вісник КНУТД. – 2012. – № 2. – С. 168–172.
79. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.04 / О. В. Кендюхов. – Донецьк, 2007. – 33 с.
80. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № – С.3-13.
81. Коржов Є. О. Пріоритетні підходи до забезпечення інноваційної активності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Є. О. Коржов // Ефективна економіка. – 2012. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1456>.
82. Королев О. П. Человеческий капитал в системе конкурентных преимуществ промышленной организации / О. Королев, М. Янцов // Управление персоналом. – 2007. – № 8 (162). – С. 81–83.
83. Костюк В. Н. Теория эволюции и социоэкономические процессы / В. Н. Костюк. – М. : УРСС, 2009. – 125 с.
84. Крикунов С. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс] / С. Крикунов. – Режим доступа: <http://imov.zarplata.ru/a-id-1201.html>.
85. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2003. – 296 с.
86. Лазаренко Ю. О. Інноваційна активність підприємства як економічна категорія / Ю. О. Лазаренко // Стратегія економічного розвитку України. – 2010. – Вип. 26–27. – С. 40–48.
87. Легкая Л. Е. Компетенции как инструмент управления персоналом на предприятиях малого бизнеса / Л. Е. Легкая // Государственное управление. Электронный вестник. – 2008. – Вып. № 15.

88. Логвиненко Є. І. Визначення характеристик для опису діяльності інноваційно-активних підприємств [Електронний ресурс] / І. Є. Логвиненко, О. М. Кузьменко, М. В. Плетньов. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./VSUNU/2010_11_2/Logvinenko.pdf.

89. Лосев С. В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиентоориентированной организации / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 31–41.

90. Лукичева Л. И. Развитие интеллектуального потенциала персонала как инструмент эффективного управления интеллектуальным капиталом наукоемких предприятий / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева, Д. Н. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 93–103.

91. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

92. Людський розвиток в Україні: інноваційний вибір / монографія ; за ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.

93. Максименко М. О. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств / М. О. Максименко, А. А. Гуріна, Н. М. Краус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, т. 2. – С. 181–185.

94. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н. С. Маркова. – Х., 2005. – 20 с.

95. Маршалл А. Основы экономической науки / А. Маршалл ; пер. с англ. В. И. Бомкин [и др.] ; предисл. Д. М. Кейнс. – М. : Эксмо, 2007. – 832 с. (Серия «Антология экономической мысли»).

96. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / За заг. ред. Б. М. Данилишина. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007 – 308 с.

97. Мельничук О. П. Концепція CRM у формуванні портфеля інновацій машинобудівного підприємства / О. П. Мельничук // Україна конкурентоспроможна: інноваційні ідеї та рішення : зб. тез III міжнар. наук.-практ. конференції (23–24 берез. 2011 р.). – Донецьк : ДонДУУ, 2011. – С. 166–170.

98. Милль Дж. С. Основы политической экономии / Дж. С. Милль ; пер. с англ. / Под общ. ред. А. Г. Милейковского. – М. : Прогресс, 1980. – Т. 1. – 495 с.

99. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 9. – С. 69–72.

100. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г. В. Назарова, Н. М. Гавкалова Н. С. Маркова ; відп. ред. Л. М. Сєдова. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 239 с.
101. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації : навч. посібник / Г. О. Нестеренко. – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.
102. Нижник В.М. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств за умов поглиблення міжнародної конкуренції / В.М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3, т. 3. – С. 7–12.
103. Нижник В. М. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика : монографія / В. М. Нижник, Б. В. Буркинський, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 223 с.
104. Никифоренко В. Г. Напрями активізації інноваційної поведінки персоналу підприємства / В. Г. Никифоренко // Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2011. – № 16 (170). – С. 66–70.
105. Никифоренко В. Г. Формування системи розвитку персоналу з залученням експертних систем / В. Г. Никифоренко, В. О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43), ч. II. Серія «Економічні науки». – С. 132–136.
106. Панков В. А. Стратегия создания инновационного конкурентоспособного машиностроительного предприятия мирового уровня (на примере ЗАО «НКМЗ») / В. А. Панков, Г. С. Суков // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2. – С. 120–130.
107. Папонова Н. Е. Значение компетенций персонала в современных условиях [Электронный ресурс] / Н. Е. Папонова. – Режим доступа: http://www.rhr.ru/index/rule/personnel_employaent/10654.htail.
108. Пейн Е. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Е. Пейн. – Минск : Г. Паблішер, 2007. – 256 с.
109. Перерва П. Г. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коциски, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник Національного технічного університету «ХП». – Х. : НТУ «ХП». – 2010. – Вип. 62. – С. 137–142.
110. Петрова І. Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях / І. Л. Петрова // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2009. – Вип. 7. – С. 160–166.
111. Пивень А. В. Пути повышения инновационной активности промышленных предприятий / А. В. Пивень // Российское предпринимательство. – 2007. – № 8 (1). – С. 56–59.

112. Попов А. И. Управление инновационной активностью предприятия [Электронный ресурс] : метод. указания / Сост. А. И. Попов ; Тамбов. гос. техн. университет. – Тамбов, 2008. – С. 24. – Режим доступа: http://window.edu.ru/-window_catalog/files/r64140/popov2-1.pdf
113. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ. И. Минервина]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
114. Про інноваційну діяльність : закон України, прийнятий Верховною Радою України 4.07.2002 р. № 40-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2002. – № 36.
115. Приходько В. О смене управленческих парадигм / В. Приходько, Т. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 96–100.
116. Психодіагностичний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://azps.ru/handbook/>.
117. Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. – 3-е изд. – Х. : Изд-во «Гуманитарный центр», 2007. – 512 с.
118. Равен Дж. Компетентность в современном обществе, развитие и реализация / Дж. Равен ; [пер. с англ.]. – М. : «Когнитив-центр», 2002. – 396 с.
119. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту персоналу / Г. Г. Савіна, А. М. Щербина, Е. І. Бочкарева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2. – С. 161–165.
120. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с.
121. Силантьєва Н. С. До питання визначення сутності інноваційної активності підприємства / Н. С. Силантьєва // Наукові праці ; Нац. ун-т харч. технологій. – 2007. – № 23. Економіка. – С. 75–77.
122. Скоробогатова Н. Е Україна на світовому ринку машинобудування [Електронний ресурс] / Н. Е. Скоробогатова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/2_105252.doc.htm
123. Словник іншомовних слів – 2-ге вид., випр. і доп. / За ред. О. С. Мельничука. – К. : Укр. рад. енциклопедія, 1985. – 966 с.
124. Слонов Н. Базовые парадигмы менеджмента / Н. Слонов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 112–118.
125. Смоляр Л. Г. Роль соціального капіталу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства / Л. Г. Смоляр, А. А. Халімон // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 201–209.
126. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.

127. Спенсер Л. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. – М. : НПРО, 2005. – 384 с.

128. Стадник В. В. Вплив структури інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства на вибір типу інноваційної стратегії / В. В. Стадник, Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С.96-101.

129. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 272 с.

130. Стадник В. В. Систематизація концептуального наповнення управлінських парадигм: від управління функціонуванням до управління розвитком організацій / В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6, т. 1. – С. 141–149.

131. Стадник В.В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства / В.В. Стадник // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2002. – № 2, ч.1. – С.9-11

132. Стадник В. В. О формировании мотивационной составляющей развития креативности персонала предприятия / В. В. Стадник, Л. А. Гризовская // Поддержка одаренности – развитие креативности : сб. материалов Международного конгресса. – Витебск, 2014. – С. 91-95.

133. Стадник В. В. Сучасні управлінські концепції у зростанні інтелектуального капіталу підприємства / В. В. Стадник, Л.О. Гризовська // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту». – 2012. – Ч. 1. – С. 349–359.

134. Стадник В. В. Чинник гетерогенності персоналу у нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 197–204.

135. Статистический институт ЮНЕСКО: международный обзор статистики и показателей в области науки и техники [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.uis.unesco.org/TEMPLATE/.../RUSS_Background paper.pdf

136. Старкова Н. Интеллектуальные активы фирмы: идентификация и управление / Н. Старкова, А. Костецкий // Менеджер и менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 13–20.

137. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 225–233.

138. Стрижак О. О. Формування інтелектуального капіталу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступня канд. екон. наук / О. Стрижак. – Х., 2004. – 20 с.
139. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации: антология / Т. Стюарт ; под ред. В. Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 468 с.
140. Тарасенко І. О. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління / І. О. Тарасенко, О. М. Королько, К. С. Белявська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9 (99). – С. 133–141.
141. Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України / Н. Тарнавська // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 56–61.
142. Тельнов А. С. Проблеми інноваційного розвитку української економіки / А. С. Тельнов, В. В. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 3, т. 2. – С. 37–43.
143. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uktdic.appspot.com/>
144. Толковый словарь Д. Н. Ушакова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ushakova-slovar.ru>.
145. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
146. Трифилова А. А. Оценка инновационной активности предприятия / А. А. Трифилова // Инновации. – 2003. – № 10 (67). – С. 51–55.
147. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.
148. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : НИРО, 2003. – 228 с.
149. Устинов В. CRM: что это такое: 14 экспертных определений [Электронный ресурс] / В. Устинов. – Режим доступа: <http://www.crm-expert.com.ua>
150. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
151. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Контроллинг, 1992. – 111 с.

152. Федулова Л. І. Теоретичні положення щодо обґрунтування моделі інноваційного розвитку підприємства / Л. І. Федулова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 2. – С. 25–29.
153. Фріман І. М. Управління інвестиціями в розвиток людського капіталу як фактор підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / І. М. Фріман, К. Ф. Ковальчук // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 71–74.
154. Фулан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / М. Фулан. – Л. : Літопис, 2000. – 270 с.
155. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
156. Хміль Ф. Управління персоналом : підручник / Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.
157. Хобта В. М. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / В. М. Хобта, Г. О. Комар // Економіка промисловості. – 2009. – № 1. – С. 102–109.
158. Чайковська І. І. Управління інтелектуальним капіталом промислових підприємств / І. І. Чайковська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 5, т. 3. – С. 197–201.
159. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення / Н. І. Чухрай. – Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
160. Шаульська Л.В. Соціально-трудові відносини як чинник розвитку трудового потенціалу / Л. В. Шаульська // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6. – С. 137–143.
161. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.
162. Шумпетер И. А. Теория экономического развития / И. А. Шумпетер ; пер. В. С. Автономова и т. д. ; [воспроизводится по изд.: Шумпетер И. А. Теория Экономического развития. – М. : Прогресс, 1982]. – М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. – 356 с.
163. Ягафарова Е. Ф. Формирование устойчивого конкурентного преимущества на основе интеллектуального капитала : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : 08.00.01 / Е. Ф. Ягафарова. – М. : Моск. пед. гос. ун-т, 2009. – 18 с.

164. Bontis N. There is a price on your head: managing intellectual capital strategically / N. Bontis // *Business Quarterly*. – 2002. – № 4, v. 60. – P. 40–47.

165. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Malone. – N.Y., 1997. – 375 p.

166. Edvinsson L. Profiting from intellectual capital: learning from leading companies / L. Edvinsson, P. Sullivan // *Journal of Intellectual Capital*. – 1996. – № 1, vol. 1. – P. 33–46.

167. Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency / H. Emerson. – New York : Engineering Magazine, 1913 – 423 p.

168. Gupta O. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective / O. Gupta, G. Roos // *Journal of Intellectual Capital*. – 2001. – №. 3, vol. 2. – P. 297–309.

169. Fayol H. Industrial and General Administration / H. Fayol ; trans. J. A. Couhrough. – Geneva : International Management Institute, 1930.

170. Halim S. Statistical analysis on the intellectual capital statement / S. Halim // *Journal of Intellectual Capital*. – 2010. – № 1, vol. 1. 11. – P. 61–73.

171. Lynn B. Intellectual capital / B. Lynn // *CMA Magazine*. – 1998. – № 1, vol. 72. – P. 10–15.

172. Nonaka I. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation / I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno / *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization* Sage. – London, 2001. – P. 13–43.

173. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – N.Y. : The Free Press, 1980. – 346 p.

174. Sofian S. Intellectual capital: an evolutionary change in management accounting practices / S. Sofian, M. Tayles, R. Pike // *Bradford University School of Management. Working Paper Series*. – 2008. – № 4. – P. 29–39.

175. Welbourne T. M. Relational capital: strategic advantage for small and medium-sized enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration / T. M. Welbourne // *Journal of Business and Economics*. – 2008. – № 5, vol. 18. – P. 438–492.

176. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber ; ed. A. M. Henderson and Talcott Parsosns. – New York : Free Press, 1947. – P. 328–337.

177. Wiener N. The Human Use of human Beings; Cybernetics and Society / N. Wiener – Heighthen Mifflin Company, Boston, 1950. – 196 p.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

**Характеристика підходів
до визначення інноваційного потенціалу підприємства**

Автор	Переваги	Недоліки
<i>Як сукупність різних видів ресурсів, що можуть бути використані для здійснення інноваційної діяльності</i>		
І. Балабанов, А. Савчук, А. Гриньов, А. Тихонов, Л. Мартюшева, В. Калишенко	Враховують, що для здійснення інноваційної діяльності підприємство має володіти певними ресурсами (наявними чи прихованими)	Не враховують спроможність підприємства до використання наявних і потенційних ресурсів, його готовність до впровадження інновацій
<i>Як спроможності (здатності) підприємства до розробки та впровадження інновацій</i>		
Н. Чухрай, Н. Попова, І. Бузько, С. Ілляшенко, Д. Кокурін, О. Олексюк, З. Шершньова	Враховує наявність компонентів потенціалу, здатність їх використання	Не уточнює структуру ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності
<i>Як ступінь готовності до здійснення інноваційної діяльності та досягнення інноваційної мети</i>		
В. Гунін, В. Баранчєєва, Л. Федулова, В. Гриньова, А. Гриньов	Враховує достатність досягнутого рівня потенціалу для інноваційної активності економіки	Не уточнює структуру ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності, наявність компонентів потенціалу
<i>Комплексний підхід</i>		
В. Гончаров, Є. Іванова, В. Верба, І. Новиков, Н. Краснокутська,	Надання різнобічної характеристики поняттю. Врахування багатогранності інноваційного потенціалу	Складність визначень. Врахування окремих сторін інноваційного потенціалу та нівелювання інших

Джерело: систематизовано за [11; 12; 20; 23; 24; 65; 72; 129; 152]

Трактування сутності поняття «компетенція»

Джерело	Сутнісне наповнення терміна	Основа поняття в організаційному контексті
[161]	Знання, що можуть використовуватися та активно застосовуються на практиці	Індивідуальні знання, вміння, навички
[40]	Комплекс знань, умінь, навичок та якостей особи, що сприяють вирішенню організаційного завдання, яке є основним фактором об'єднання вказаних складових в єдине ціле – компетенцію	
[24]	Набір навичок, які повинен опанувати індивід для виконання певної роботи	
[161]	Демонстрована співробітником здатність виконувати певні виробничі функції; це знання, які активно застосовуються на практиці	Здатність виконувати певні функції
[37]	Сукупна характеристика та комплексна оцінка відповідності людини конкретній посаді в організації, його здатності виконувати певну роботу	
[127]	Базова якість індивідуума, що зумовлює ефективне та/або найкраще виконання роботи відповідно до визначених критеріїв	
[116]	Сфера діяльності, у якій дана людина володіє знаннями та досвідом, сукупністю повноважень, прав та обов'язків посадової особи	Необхідність вирішення обумовлених конкретною посадою (сферою діяльності) завдань
[40]	Володіння колом питань, де у людини є знання, досвід, які визначають можливості, спроможності, вміння в деякій сфері діяльності	
[147]	Стандарти поведінки, які повинні спостерігатися у ефективно діючих виконавців під час виявлення ними особистих мотивів, рис характеру і спроможності в процесі вирішення завдань, що призводять до досягнення потрібних результатів у роботі	Робоча поведінка, основана на знаннях
[87]	Стандарт поведінки, що об'єднує знання, навички та особистісні якості людини і визначає ефективність праці	
[110]	Мають розглядатися не лише як явище, властиве працівникові, але й як процес, каузальний потік, що об'єднує наміри працівника, його трудову поведінку, дії та результат діяльності	Результати прояву компетенцій є джерелом їх розвитку

Джерело: систематизовано за [24; 32; 37; 40; 87; 110; 116; 127; 147; 161]

Класифікація видів інноваційних стратегій підприємства

Вид інноваційної стратегії	Автор класифікації				
	К. Фрімен, цит. за [153]	Л. Водачек, О. Водачкова [29]	Н. Чухрай [158]	О. Василенко, В.Шматько [23]	В. Стадник [128]
Наступальна (активно наступальна, помірно наступальна)	+	(+)		+	+
Оборонна (захисна)	+	+		+	+
Опортуністична	+				
Імітаційна	+			+	+
Залежна	+				+
Традиційна	+				+
Нішева (за нагодою)					+
Залишкова		+			
Авангардна				+	
Залучення інновацій			+		
Застосування інновацій			+		

Джерело: систематизовано за [23; 29; 128; 153; 159]

**Основні акценти у трактуванні інтелектуального капіталу
в науковій літературі**

Автор	Трактування ІК	Основний акцент
Л. Едвінсон, М. Мелоун [165]	Усі види ресурсів сучасного підприємства, що не піддаються традиційним оцінкам	Підкреслюється складність оцінювання інтелектуального капіталу як особливого ресурсу
Е. Брукінг [19]	Нематеріальні активи, без яких компанія не може існувати та включає ринкові, людські, інфраструктурні активи й інтелектуальну власність	Вказується, що це нематеріальні активи, без яких компанія не може формувати конкурентні переваги (що є основою існування)
Н. Гавкалова, Н. Маркова [35]	Інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних і загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб'єктам господарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості»	Робиться наголос на об'єктах інтелектуальної власності, які повинні приносити дохід підприємству
О. Кендюхов [79]	Здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, виробленими самостійно чи залученими з інших джерел (куплені, орендовані) як засоби створення нової вартості	Наголошується на основній властивості ІК – створення нової вартості. Людський інтелект відображається як складова людського капіталу, інтелектуальні продукти, штучний інтелект – організаційного
Т. Стюарт [139]	Сукупність знань, навичок, вмінь людини, її мобільності і креативності (здатності неординарно мислити і генерувати ідеї), забезпечуючи можливість створення додаткового продукту	

Джерело: систематизовано за [19; 35; 45; 139; 165]

**Основні показники розвитку машинобудування України
у 2007–2013 роки**

Рік						
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг реалізованої продукції (у фактичних цінах), млн грн						
98339,9	121780,4	85833,0	101934,5	133469,0	143533,1	117745,3
*Темпи зростання відносно попереднього року, %						
143,08	123,84	70,48	118,76	130,94	107,54	82,03
Рентабельність операційної діяльності, %						
4,3	2,9	4,6	6,6	9,3	9,5	6,6
Вартість експорту млн дол. США						
8482,3	10903,5	6887,9	9182,6	11614,1	13284,2	10611,9
*Частка в структурі експорту, %						
17,2	16,4	17,3	17,8	17,4	19,3	16,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб						
710	687	579	578	499,4	520,8	456,4

Джерела: Держкомстат України: Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.html (дата звернення: 11.06.2014 р.); Товарна структура зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0113_u.htm (дата звернення: 15.05.2014 р.); Кількість та оплата праці найманих працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.org/uk/expres/s/ezpres_u (дата звернення: 25.06.2014 р.); * власні розрахунки Джерело по інноваціях?

**Динаміка фінансування та результатів інноваційної діяльності
у промисловому секторі Хмельницької області**

Показник	Рік						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості, млн грн	91,9	179,5	1086,0	749,6	898,5	225,2	113,12
Обсяг реалізації продукції у промисловості, млн грн	8973,1	1126,6	10141,0	11789,4	15007,8	16658,8	17552,5
у т.ч. у машинобудуванні, млн грн	–	–	–	922,4	1235,3	1297,5	1589,2
Частка продукції машинобудування у загальному обсязі реалізації промислової продукції, %	–	–	–	7,82	8,23	7,79	9,05
Обсяг реалізованої інноваційної продукції у промисловості, млн грн	97	58,9	53,7	32,3	292,8	360,5	263,17
у т.ч. принципово нової	40,6	6,3	2,1	0,6	0,41	1,9	1,27
Частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізації, %*	1,08	0,53	0,53	0,27	1,95	2,16	1,49
Частка принципово нової продукції у загальних обсягах реалізації, %*	0,45	0,06	0,021	0,005	0,0027	0,0114	0,072
Віддача від інноваційних витрат у промисловості, грн/грн*	1,06	0,33	0,05	0,04	0,33	1,60	2,33

Джерело: Головне управління статистики Хмельницької області: Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 12.09.2014 р.); * власні розрахунки

**Динаміка фінансування інноваційної діяльності
на промислових підприємствах Хмельницької області
за структурою джерел надходження коштів**

Рік													
2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %	Сума, млн грн	*Частка від усього обсягу витрат, %
Кошти держбюджету													
0	0	0	0	0	0	1,98	0,3	0	0	0	0	0	0
Кошти місцевого бюджету													
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,049	0,02	0,077	0,1
Власні кошти													
91,9	100	149,9	83,5	12,86	1,2	31,93	4,3	91,67	10,2	65,82	29,2	94,31	83,4
Кошти іноземних інвесторів													
0	0	0	0	606,87	55,9	213,99	28,5	24,47	2,7	0,73	0,3	0	0
Інші джерела													
0	0	29,58	16,5	466,29	42,9	501,77	66,9	782,37	87,1	158,59	70,38	18,74	16,5
Усього													
91,9	100	179,5	100	1086,0	100	749,6	100,0	898,5	100	225,2	100	113,1	100

Джерело: Інноваційна діяльність промислових підприємств Хмельницької області у 2013 р. : стат. збірник / За ред. Л. О. Хамської. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2014. – С. 33; Головне управління статистики Хмельницької області: Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/perelik2012.htm#ni> (дата звернення: 12.09.2014 р.); * власні розрахунки

**Динаміка виручки від реалізації продукції
машинобудівними підприємствами Хмельницької області**

Показник	Значення показника за роками						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>ДП «Новатор»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	118056	133719	138718	163925	232931	263693	257551
* Темпи зростання, %	136,73	113,27	103,74	118,17	142,10	113,21	97,7
<i>ПАТ «Темп»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	8899	18519	14314	33779	38490	45106	17201
* Темпи зростання, %	96,56	208,10	77,29	235,99	113,95	117,19	38,1
<i>ПАТ «Укрелектроапарат»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	344634	418812	187936	257106	269651	253295	610840
* Темпи зростання, %	137,21	121,52	44,87	136,81	104,88	99,50	241,2
<i>ДП «Красилівський агрегатний завод»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	41718,4	63014,2	79799,9	63386,2	64326,0	93912,5	89697
* Темпи зростання, %	98,65	151,05	126,64	79,43	101,48	145,99	95,5
<i>ТОВ «Вікс-Фільтрон»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	8405	36416	62877,6	90298	103014	99765	108422
* Темпи зростання, %	x	433,2	163,72	143,61	114,08	96,85	108,68

Продовження таблиці В.4

Показник	Значення показника за роками						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>ПАТ «Термопластавтомот»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	193494	707237	147879	91787	133544	89287	79124
* Темпи зростання, %	506,75	365,51	20,91	62,07	145,49	66,86	88,8
<i>ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	69700	58015	27836	25470	38888	39220	12115
* Темпи зростання, %	101,99	83,24	47,98	91,50	152,68	100,85	30,89
<i>ПАТ «Кам'янець-Подільськавагтоагрегат»</i>							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	14084,5	15205	2596	7892	7246	6165	7820
* Темпи зростання, %	125,47	107,96	17,07	304,01	108,01	84,98	98,4
<i>Загалом по Хмельницькій області</i>							
Обсяги реалізації продукції, млн грн	995,2	1222,4	721,2	922,4	1235,2	1300,0	1278,0
Темпи зростання, %	121,6	104,2	59,0	114,8	111,3	100,9	98,3
<i>Загалом по Україні</i>							
Обсяги реалізації продукції, млрд грн	98,34	121,78	85,83	99,27	133,47	143,91	117,75
Темпи зростання, %	119,0	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0	81,6

Джерела: Держкомстат України: Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.html (дата звернення: 18.07.2013 р.); Обсяги реалі-

зованої промислової продукції (товарів, послуг) за 2001–2011 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/opr_rik/opr_06_u.html (дата звернення: 18.07.2013 р.); Індекси промислової продукції (2002–2010рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу; http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_rik/prm_rik_u/ipv2006_u.html (дата звернення: 17.07.2013 р.); Головне управління статистики Хмельницької області. Індекси промислової продукції за основними видами діяльності [Електронний ресурс] /Режим доступу: http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/pr/ipvvd_r.htm (дата звернення: 17.10.2014 р.); Економічне і соціальне становище Хмельницької області за 2012 рік. Статистичний бюлетень: Головне управління статистики у Хмельницькій області. – Хмельницький, 2013. – 76 с.; фінансова звітність досліджуваних підприємств; * власні розрахунки

**Опитувальний лист для оцінки рівня розвитку
структурних елементів інтелектуального капіталу підприємства**

Шановний респонденте, з метою з'ясування здатності накопиченого інтелектуального капіталу Вашого підприємства забезпечувати реалізацію інноваційних завдань (бути інноваційно-активним), оцініть за п'ятибальною системою рівень розвитку наведених нижче його структурних складових, ставлячи знак «+» навпроти запитання у тій графі справа, яка відповідає Вашій оцінці зазначеної характеристики у вказаному для даної характеристики діапазоні

Лінгвістичний опис характеристик інтелектуального капіталу підприємства, що мають бути оцінені за п'ятибальною шкалою	Оцінка у балах				
	1	2	3	4	5
<i>Розвиток людського капіталу</i>					
1. Оцініть рівень стратегічного управління підприємством (горизонти встановлення стратегічних цільових орієнтирів діяльності підприємства: 1 (один рік) – низький рівень, 5 (п'ять і більше років) – високий)					
2. Оцініть ступінь розуміння менеджментом підприємства своєї ролі у реалізації стратегічних завдань підприємства (1 – виконують лише доручене; 5 – є чітке бачення зв'язку між функціональними обов'язками і стратегічними цілями та меж повноважень у використанні ресурсів)					
3. Яку оцінку можна дати інженерно-технічним працівникам підприємства як розробникам інновацій? (1 – здатні лише до поліпшувальних інновацій; 2 – є раціоналізаторські пропозиції з удосконалення технології; 3 – є зареєстровані промислові зразки; 4 – є 1–2 винаходи; 5 – на підприємстві є значна кількість власних розробок, підтверджених патентами)					
<i>Розвиток організаційного капіталу</i>					
4. Наскільки строго дотримуються менеджери підприємства формалізованих організаційною структурою координаційних механізмів і комунікаційних процедур при обґрунтуванні рішень щодо визначення шляхів вирішення проблем діяльності? (1 – дуже строго, рядовий персонал не бере участі у обговоренні виробничих завдань; 5 – до обговорення шляхів вирішення проблем залучається переважна більшість працівників)					

Лінгвістичний опис характеристик інтелектуального капіталу підприємства, що мають бути оцінені за п'ятибальною шкалою	Оцінка у балах				
	1	2	3	4	5
5. Наскільки адекватною Ви вважаєте існуючу на підприємстві систему винагороди за інноваційні розробки? (1 – рівень винагороди не сприймається як достатній; 5 – рівень винагороди повністю задовольняє інноваторів)					
6. Оцініть, наскільки існуючі на підприємстві установки й цінності організаційної культури підтримують ініціативність і творчий пошук? (1 – формулювання цінностей відсутнє, є лише загальна установка на ефективну роботу; 5 – чітко сформульовані правила організаційної поведінки за критеріями ініціативності й ефективної роботи)					
7. Наскільки позитивно Ви можете оцінити роботу керівництва із реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності? (1 – робота обмежується своєчасною виплатою зарплати; 5 – на підприємстві активно працює профспілкова організація, яка достатньою мірою відстоює інтереси працівників)					
<i>Розвиток структурного капіталу</i>					
8. Дайте об'єктивну оцінку рівню інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства (1 – доступ до використання глобальних інформаційних ресурсів обмежений лише відкритими (безкоштовними) джерелами; 5 – необмежений доступ до інформаційних джерел і висока інтенсивність обміну знаннями на основі сучасних інформаційних технологій)					
9. Оцініть рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (1 – існує лише система підвищення кваліфікації; 5 – на підприємстві створена система розвитку персоналу, яка передбачає використання передових форм і методів опанування нових знань, в т.ч. із залученням зовнішніх джерел)					
<i>Розвиток ринкового капіталу (капіталу відносин)</i>					
10. Як можна охарактеризувати систему роботи підприємства із споживачами? (1 – робота за концепцією «Збути виготовлене»; 5 – ефективно функціонує система CRM)					

Додатки

Лінгвістичний опис характеристик інтелектуального капіталу підприємства, що мають бути оцінені за п'ятибальною шкалою	Оцінка у балах				
	1	2	3	4	5
11. Оцініть, наскільки стійкими є зв'язки підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку? (1 – стосунки на рівні одноразових угод; 5 – угоди переважно довготривалі на взаємовигідній основі)					
12. Яку оцінку Ви можете дати співпраці підприємства із фінансовими установами у залученні кредитних ресурсів? (1 – погану, підприємство не може брати кредити на прийнятних умовах; 5 – підприємство має досвід залучення значних кредитних ресурсів на довготривалій період і позитивну кредитну історію)					
13. Як Ви оцінюєте результати менеджменту щодо формування позитивного іміджу підприємства як? (1 – погано, цілеспрямована робота не ведеться; 5 – дуже високо, використовуються різні інформаційні приводи, підприємство має ustalений позитивний імідж як з позицій забезпечення якості товарів, так і з позицій ставлення до працівників)					

Таблиця Г.2

Таблиця рангів, присвоєних експертами структурним елементам інтелектуального капіталу за рівнем їх значущості для забезпечення високої інноваційної активності машинобудівного підприємства

Функціональна стратегія	Номер експерта															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Людський капітал	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1,47
Організаційний капітал	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,73
Структурний капітал	3	4	1	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3,13
Ринковий капітал	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1,67

Таблиця Г.3

**Оцінка узгодженості думок експертів
щодо значущості структурних елементів інтелектуального капіталу
для забезпечення високої інноваційної активності
машинобудівного підприємства**

Функціональна стратегія	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень
Людський капітал	22,0	15,5	240,25
Організаційний капітал	47,0	-9,5	90,25
Структурний капітал	56,0	-18,5	342,25
Ринковий капітал	25,0	12,5	156,25
<i>Середній ранг</i>	37,5	що	
<i>Сума квадратів відхилень</i>			829
Коефіцієнт конкордації			0,737

Таблиця Г.4

**Оцінка респондентами рівня розвитку інтелектуального капіталу
ДП «Красилівський агрегатний завод»**

Характеристик	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Блок 1. Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)															
Використання стратегічного управління для розробки стратегії діяльності на тривалий період	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4
Професійна здатність менеджменту підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5
Наявність власних розробок (ноу-хау, винаходи, патенти), які свідчать про здатність інженерно-технічних працівників підприємства до створення інновацій	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2

Продовження таблиці Г.4

Додатки

Характеристик	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Блок 2. Рівень розвитку організаційного капіталу															
Рівень формалізації організаційних відносин	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
Валентність з позицій розробників інновацій існуючої на підприємстві системи стимулювання	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
Здатність норм організаційної культури підприємства підтримувати ініціативність і творчий пошук	4	3	4	4	4	3	3	2	4	2	2	4	2	4	3
Рівень реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Блок 3. Рівень розвитку структурного капіталу															
Рівень забезпеченості діяльності функціональних підсистем управління підприємством сучасними інформаційними технологіями	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3
Рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (на-явність прогресивних форм і методів професійного розвитку персоналу)	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
Блок 4. Рівень розвитку ринкового капіталу (ринкових відносин)															
Рівень системності і прогресивності роботи підприємства із споживачами	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	4	3	5	4	4

Продовження таблиці Г.4

Додатки

Характеристик	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рівень усталеності зв'язків підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку	4	3	4	3	3	5	3	5	5	3	3	4	5	3	5
Здатність фінансового менеджменту залучати кредитні ресурси для реалізації інноваційних проектів	3	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
Імідж підприємства у бізнес-середовищі	5	4	4	3	5	3	3	4	5	5	4	5	3	4	5

Таблиця Г.5

Обробка результатів анкетування ДП «Красилівський агрегатний завод»

Лінгвістичний опис характеристик рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства, оцінених за п'ятибальною шкалою	Кількість анкет з відповідями, оціненими за п'ятибальною шкалою, відповідно за балами					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
Блок 1. Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)						
Використання стратегічного управління для розробки стратегії діяльності на тривалий період	0	1	8	6	0	3,33
Професійна здатність менеджменту підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань	0	0	1	5	9	4,53
Наявність власних розробок (ноу-хау, винаходи, патенти), які свідчать про здатність інженерно-технічних працівників підприємства до створення інновацій	0	5	10	0	0	2,67
Блок 2. Рівень розвитку організаційного капіталу						
Рівень формалізації організаційних відносин	0	8	7	0	0	2,47
Валентність з позицій розробників інновацій існуючої на підприємстві системи стимулювання	0	9	6	0	0	2,40

Продовження таблиці Г.5

Лінгвістичний опис характеристик рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства, оцінених за п'ятибальною шкалою	Кількість анкет з відповідями, оціненими за п'ятибальною шкалою, відповідно за балами					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
Здатність норм організаційної культури підприємства підтримувати ініціативність і творчий пошук	0	4	4	7	0	3,20
Рівень реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності	0	6	9	0	0	2,60
Блок 3. Рівень розвитку структурного капіталу						
Рівень забезпеченості діяльності функціональних підсистем управління підприємством сучасними інформаційними технологіями	0	1	7	7	0	3,40
Рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (наявність прогресивних форм і методів професійного розвитку персоналу)	0	9	6	0	0	2,40
Блок 4. Рівень розвитку ринкового капіталу (ринкових відносин)						
Рівень системності і прогресивності роботи підприємства із споживачами	0	0	5	6	4	3,93
Рівень усталеності зв'язків підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку	0	0	7	3	5	3,87
Здатність фінансового менеджменту залучати кредитні ресурси для реалізації інноваційних проектів	0	0	3	9	3	4,00
Імідж підприємства у бізнес-середовищі	0	0	4	5	6	4,13
Загальна сума балів						42,93

**Оцінка респондентами рівня розвитку інтелектуального капіталу
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»**

Характеристика	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Блок 1. Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)															
Використання стратегічного управління для розробки стратегії діяльності на тривалий період	2	2	2	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2
Професійна здатність менеджменту підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань	3	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	5	2	3	4
Наявність власних розробок (ноу-хау, винаходи, патенти), які свідчать про здатність інженерно-технічних працівників підприємства до створення інновацій	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	3	2	2	2
Блок 2. Рівень розвитку організаційного капіталу															
Рівень формалізації організаційних відносин	2	3	3	1	2	2	3	2	2	1	3	3	2	1	2
Валентність з позицій розробників інновацій існуючої на підприємстві системи стимулювання	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2

Характеристика	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Здатність норм організації культури підприємства підтримувати ініціативність і творчий пошук	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1
Рівень реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1
Блок 3. Рівень розвитку структурного капіталу															
Рівень забезпеченості діяльності функціональних підсистем управління підприємством сучасними інформаційними технологіями	2	3	4	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	4	3
Рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (наявність прогресивних форм і методів професійного розвитку персоналу)	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
Блок 4. Рівень розвитку ринкового капіталу (ринкових відносин)															
Рівень системності і прогресивності роботи підприємства із споживачами	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2

Продовження таблиці Г.6

Характеристика	Оцінка респондентами характеристик інтелектуального капіталу в балах														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рівень усталеності зв'язків підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку	1	3	2	1	1	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3
Здатність фінансового менеджменту залучати кредитні ресурси для реалізації інноваційних проектів	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1
Імідж підприємства у бізнес-середовищі	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1

Таблиця Г.7

**Обробка результатів анкетування
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»**

Лінгвістичний опис характеристик рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства, оцінених за п'ятибальною шкалою	Кількість анкет з відповідями, оціненими за п'ятибальною шкалою, відповідно за балами					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
Блок 1. Рівень розвитку людського капіталу (професійної компетентності персоналу)						
Використання стратегічного управління для розробки стратегії діяльності на тривалий період	4	9	2	0	0	1,87
Професійна здатність менеджменту підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань	0	2	5	6	2	3,53
Наявність власних розробок (ноу-хау, винаходи, патенти), які свідчать про здатність інженерно-технічних працівників підприємства до створення інновацій	6	7	2	0	0	1,73

Лінгвістичний опис характеристик рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства, оцінених за п'ятибальною шкалою	Кількість анкет з відповідями, оціненими за п'ятибальною шкалою, відповідно за балами					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
Блок 2. Рівень розвитку організаційного капіталу						
Рівень формалізації організаційних відносин	3	7	5	0	0	2,13
Валентність з позицій розробників інновацій існуючої на підприємстві системи стимулювання	5	9	1	0	0	1,73
Здатність норм організаційної культури підприємства підтримувати ініціативність і творчий пошук	10	5	0	0	0	1,33
Рівень реалізації соціальних потреб працівників і підтримання соціальних стандартів життєдіяльності	9	6	0	0	0	1,40
Блок 3. Рівень розвитку структурного капіталу						
Рівень забезпеченості діяльності функціональних підсистем управління підприємством сучасними інформаційними технологіями	0	8	3	4	0	2,73
Рівень розвитку на підприємстві системи поширення і накопичення нових знань (наявність прогресивних форм і методів професійного розвитку персоналу)	12	3	0	0	0	1,20
Блок 4. Рівень розвитку ринкового капіталу (ринкових відносин)						
Рівень системності і прогресивності роботи підприємства із споживачами	6	8	1	0	0	1,67
Рівень усталеності зв'язків підприємства із партнерами по технологічному ланцюжку	4	6	5	0	0	2,07
Здатність фінансового менеджменту залучати кредитні ресурси для реалізації інноваційних проектів	9	6	0	0	0	1,40
Імідж підприємства у бізнес-середовищі	8	7	0	0	0	1,47
Загальна сума балів						24,27

ЗМІСТ

Передмова

**Ошибка!
Закладка
не
определена.**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНЕ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- | | |
|--|----|
| 1.1 Структурно-сутнісна характеристика інноваційно-активного підприємства | 5 |
| 1.2. Інтелектуальний потенціал персоналу як стратегічний ресурс інноваційно-активного підприємства | 19 |
| 1.3. Особливості і завдання управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємств | 32 |

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ І СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

- | | |
|---|----|
| 2.1. Зміст і результати інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств | 51 |
| 2.2. Структурний аналіз рівня гетерогенності людського капіталу машинобудівних підприємств Хмельницької області | 71 |
| 2.3. Аналіз відповідності систем розвитку персоналу машинобудівних підприємств їх інноваційним стратегіям | 89 |

**РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТА
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТРАНСФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНЕ НА ОСНОВІ
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

3.2. Оцінювання відповідності рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства завданням інноваційної стратегії	118
3.3. Формування програми розвитку персоналу для реалізації стратегічних цілей інноваційно-активного машинобудівного підприємства	131
ВИСНОВКИ	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	161
ДОДАТКИ	175

Наукове видання

*Стадник Валентина Василівна,
Гризівська Лілія Олександрівна,*

**ТРАНСФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНЕ
НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

Відповідальний за випуск: **В. С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О. В. Гуцуляк, Л. Р. Басалюк**

Комп'ютерна верстка: **О. В. Чопенко**

Підписано до друку 22.02.2016.

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman.

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 11,67. Обл.-вид. арк. – 10,62.

Тираж 300. Зам. № 14/16

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ.
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр,
серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.