

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства (на прикладі ДП «Новатор»)

Шифр МРМО.16086.00.00.00

Виконала:

студентка групи МОм-20-1

Костюк І.В.

Керівник:

доктор економ. наук, проф.

Стадник В.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту, адміністрування

та готельно-ресторанної справи

доктор економ. наук, проф.

Йохна М.А.

_____ 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень магістр
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

" ____ " _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Костюк Ірина Володимирівна

1 Тема роботи. Управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства (на прикладі ДП «НОВАТОР»)

керівник роботи Стадник В.В. д.е.н, професор

Затверджена наказом ректора університету від " ____ " _____ 2021 р. № ____

2 Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3 Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства

Розділ 2. Аналіз управління розвитком персоналу ДП «Новатор»

Розділ 3. Удосконалення управління розвитком персоналу на ДП «Новатор»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

1. Характерні ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств.
2. Характерні відмінності традиційного та інноваційного підходів до організації процесу навчання персоналу підприємства.
3. Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.
4. Динаміка навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників на ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.
5. Матриця SWOT-аналізу системи управління розвитком персоналу ДП «Новатор».
6. Механізми впливу лідера на процес розвитку персоналу підприємства.

7. Порівняльна характеристика сучасних способів організації корпоративного навчання на підприємстві.
8. Алгоритм формування програми розвитку компетенцій інженерно-технічних працівників ДП «Новатор».
9. Підсумкова оцінка респондентами фактичного рівня компетентності інженерно-технічних працівників ДП «Новатор».
10. Рекомендаційні заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу ДП «Новатор».

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	20.10-25.10	
2.	Розділ1	26.10-10.11	
3.	Розділ2	11.11-25.11	
4.	Розділ3	26.11-08.12.	
5.	Висновки. Перелік джерел посилання	09.12-13.12	
6.	Оформлення роботи	14.12	
7.	Представлення роботи на перевірку керівнику	15.12	

Студент _____

Керівник роботи _____

РЕФЕРАТ

Тема: Управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства (на прикладі ДП «Новатор»).

Магістерська робота: 74 с., 16 табл., 8 рис., 56 літературних джерела, 4 додатки на 13 с.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на ДП «Новатор».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних положень управління розвитком персоналу на інноваційно-орієнтованому підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є наукове обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження – системний і графічний підхід, абстрагування, порівняння, узагальнення, гносеологічний та економіко-статистичний аналіз, метод індукції, дедукції, SWOT-аналіз, метод нечітких множин та експертна оцінка, синтез та наукове узагальнення.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти: РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства. РОЗДІЛ 2 Аналіз управління розвитком персоналу ДП «Новатор». РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління розвитком персоналу на ДП «Новатор».

Наукова новизна роботи полягає у: виділенні характерних особливостей інноваційно-орієнтованих підприємств із врахуванням яких мають розроблятися програми розвитку персоналу; використанні методики SWOT-аналізу для визначення пріоритетних напрямів набуття працівникам нових компетенцій; узагальненні основних переваг і недоліків сучасних форм організації корпоративного навчання, виходячи з яких підприємство може обрати саме той варіант, який принесе йому найбільший економічний та соціальний ефект у довгостроковій перспективі.

У кваліфікаційній роботі сформовано пакет рекомендаційних заходів щодо удосконалення управління розвитком персоналу на ДП «Новатор», а саме:

- підвищення ефективності управління розвитком персоналу шляхом формування та реалізації лідером колективу дієвого когнітивного, емоційного та мотиваційного механізмів;
- забезпечення безперервного процесу розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей за допомогою побудови системи корпоративного навчання та створення на базі підприємства віртуального навчального центру;
- підвищення рівня компетентності та активізації інноваційної праці інженерно-технічних працівників шляхом створення на підприємстві гуртків якості.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ІННОВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПЕРСОНАЛ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

KEY WORDS

INNOVATION, INNOVATIVE DEVELOPMENT, PERSONNEL, INTELLECTUAL CAPITAL, COMPETENCIES OF EMPLOYEES, PERSONNEL DEVELOPMENT, SYSTEM OF PERSONNEL DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутнісно-змістова характеристика інноваційно-орієнтованих підприємств	7
1.2 Система управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства.....	12
1.3 Сучасні форми та методи розвитку персоналу на інноваційно-орієнтованих підприємствах.....	18
Висновки до розділу	25
2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДП «НОВАТОР».....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «Новатор».....	27
2.2 Аналіз кадрового потенціалу ДП «Новатор» та ефективності його використання	32
2.3 Використання SWOT-аналізу для визначення напрямів розвитку нових компетенцій персоналу ДП «Новатор».....	40
Висновки до розділу	45
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «НОВАТОР»	47
3.1 Ключові компетентності лідера в управлінні розвитком персоналу підприємства.....	47
3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства	52
3.3 Формування програми розвитку для інженерно-технічних працівників підприємства.....	59
Висновки до розділу	65
ВИСНОВКИ.....	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

В умовах становлення інноваційної економіки на успішне функціонування та стабільний продуктивний довгостроковий розвиток можуть розраховувати лише ті підприємства, які активно займаються впровадженням інновацій у свою діяльність, тобто є інноваційно-орієнтованими. Головною конкурентною перевагою таких підприємств є висококваліфікований та вмотивований персонал як носій їх інтелектуального капіталу та основне джерело продукування та матеріалізації інноваційних ідей. Тому пріоритетним завданням інноваційно-орієнтованих підприємств є створення оптимальних умов для забезпечення безперервного розвитку своїх працівників з метою опанування ними тих компетенцій, які стануть ключовими для успішної реалізації їх інноваційної та конкурентної стратегій. З цього випливає твердження, що обрана тематика дослідження є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені як В. Брич, Б. Гейтс, О. Гетьман, І. Грибик, Л. Гризовська, О. Грішнова, С. Іваницька, Л. Карташова, М. Касс, А. Кібанов, А. Кібіткін, В. Колпаков, А. Левченко, Н. Маркова, Є. Маслов, А. Мельник, Ю. Пługіна, Ю. Погорелов, В. Савченко, В. Стадник та багато інших. Разом з тим, є ще багато не вирішених питань щодо формування та реалізації єдиного злагодженого механізму управління розвитком персоналу на інноваційно-орієнтованих підприємствах, що потребує подальшого комплексного вивчення.

Метою роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Для досягнення заданої мети поставлено і вирішено такі завдання:

– окреслити специфіку діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства та розкрити особливості його системи управління розвитком персоналу;

- дослідити сучасні форми та методи розвитку персоналу на інноваційно-орієнтованому підприємстві;
- здійснити аналіз господарсько-виробничої діяльності ДП «Новатор», його кадрового потенціалу та SWOT-аналіз діючої системи управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити ключові компетентності лідера в управлінні розвитком працівників досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації для удосконалення управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства (на прикладі ДП «Новатор»).

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на ДП «Новатор».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних положень управління розвитком персоналу на інноваційно-орієнтованому підприємстві.

Методологічною основою дослідження є діяльнісний, компетентнісний, системний, особистісного орієнтований тощо підходи до організації процесу безперервного навчання працівників підприємства. При виконанні роботи застосовувалися такі методи дослідження: системний підхід, абстрагування, порівняння, узагальнення, гносеологічний аналіз (пп. 1.1–1.3), метод індукції та дедукції, графічний підхід, економіко-статистичний аналіз (пп. 2.1, 2.2), SWOT-аналіз (п. 2.3), метод нечітких множин та експертна оцінка (п. 3.3), синтез і наукове узагальнення (для формування висновків).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених з проблем управління розвитком персоналу та інноваційною діяльністю підприємства, законодавчі акти Верховної Ради України, фінансово-статистична звітність ДП «Новатор», матеріали досліджень автора роботи.

Наукова новизна роботи полягає у: виділенні характерних особливостей інноваційно-орієнтованих підприємств із врахуванням яких мають розроблятися програми розвитку персоналу (п. 1.1, рис. 1.1); використанні методики SWOT-аналізу для визначення пріоритетних напрямів набуття працівникам нових

компетенцій (п. 2.3, табл. 2.7); узагальненні основних переваг і недоліків сучасних форм організації корпоративного навчання, виходячи з яких підприємство може обрати саме той варіант, який принесе йому найбільший економічний та соціальний ефект у довгостроковій перспективі (п. 3.2, табл. 3.2).

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління розвитком персоналу підприємств, орієнтованих на інноваційний шлях розвитку.

Основні положення дипломної роботи висвітлені у 4 наукових працях автора, з них: 2 публікації – у фахових наукових виданнях; 2 публікації – матеріали науково-практичних конференцій:

1. Костюк І.В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління / І. В. Костюк, В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 57–61.
2. Капінос Г.І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки / Г. І. Капінос, І. В. Костюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 52-56.
3. Стадник В.В. Особливості системи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства / В.В. Стадник, І.В. Костюк // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 р.). Тези доповідей. – Черкаси: ЧДБК, 2021. – С.212–214.
4. Костюк І.В. Роль лідера у формуванні та реалізації потенціалу різноманітності сучасних підприємств / І.В. Костюк, В.В. Стадник // Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи. Ч.1 Управлінська діяльність у бізнесових структурах: Матеріали всеукр. наук.–практ. конф. (12 листопада 2019 р.). Тези доповідей. – Харків: ХНУБА, 2019. – С.159–164.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісно-змістова характеристика інноваційно-орієнтованих підприємств

Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються високим ступенем невизначеності, мінливості і динамічності зовнішнього середовища, поглибленням глобалізаційних, інтеграційних і трансформаційних процесів, що в результаті призводять до загострення конкуренції на ринках. Тому в реаліях «нової економіки» на успішну діяльність можуть розраховувати лише ті підприємства, які спроможні постійно впроваджувати інновації (нові ідеї, рішення, технології, методи роботи тощо) у свою господарську діяльність. Адже саме інновації є ключовим фактором зростання конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх довгострокового продуктивного розвитку.

Вперше термін «інновація» було використано ученим Й. Шумпетером у книзі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.). На його думку, під інноваціями слід розуміти використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань. Науковець вбачав в інноваціях джерело кількісного зростання і розвитку економічних систем всіх типів [54].

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, комерційного, адміністративного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [38].

Поняття «інновація» знаходиться у тісному взаємозв'язку із терміном «розвиток», адже в умовах сьогодення основною умовою економічного зростання підприємства є його інноваційний розвиток. В цілому, аналіз наукової літератури дає нам підстави розглядати розвиток підприємства як незворотній,

закономірний процес трансформації соціально-економічної системи в часі та просторі з одного якісно-кількісного стану в інший під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що обумовлює ряд структурних перетворень і призводить до поліпшення діяльності.

Щодо терміну «інноваційний розвиток», то на сьогодні в наукових працях існує низка його дефініцій, що обумовлено його багатогранністю (Додаток А, табл. А.1), але не всі науковці вірно трактують дану категорію. Зокрема, деякі науковці ототожнюють інноваційний розвиток із інноваційним процесом [13; 25], хоча перше поняття є значно ширшим, адже охоплює не лише організаційні, науково-технічні і технологічні зміни, але й виробничі, управлінські, економічні тощо, а інші науковці – із інноваційною діяльністю [1], що, з нашої точки зору, є не доречним, адже це зовсім різні поняття; є науковці, які досить вузько трактують дану категорію, акцентуючи увагу лиш на джерелі такого розвитку – інноваціях [51; 37]. Але досить вдало підмічено вченими про нерозривний зв'язок між інноваційним, інтелектуальним потенціалом підприємства [20; 13] і інноваційним розвитком та направленістю останнього на якісно нові зміни [34].

Отже, під інноваційним розвитком підприємства будемо розуміти цілеспрямований процес його функціонування, який зорієнтований на розробку та впровадження нових або/і удосконалених існуючих продуктів, технологій, виробничих процесів тощо з метою забезпечення високого рівня прибутковості та конкурентоспроможності на ринках.

Курс більшості економік світу, у тому числі і української, на інноваційний шлях розвитку та їх перехід у якісно новий стан вимагає появи більшості кількості сучасних підприємств, які б могли активно займатися інноваційною діяльністю, використовуючи інновації як ключовий фактор успіху у конкурентній боротьбі. Одним із таких типів сучасних підприємств є інноваційно-орієнтоване, дослідженню специфіки діяльності якого і присвячене дане питання.

Інноваційно-орієнтоване підприємство – це організована мережа інноваційних процесів, формування якої здійснюється шляхом інтеграції потоків всіх видів за етапами виробничо-збутового ланцюга інноваційної діяльності – від

постачальників первинної сировини до кінцевого споживача. Результат інноваційної орієнтації – це підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом постійного отримання конкурентних переваг [3].

На відміну від традиційних підприємств, які за мету своєї діяльності, як правило, ставлять виробництво звичайної продукції (послуг) та отримання прибутку від реалізації такого продукту (послуги), використовуючи при цьому механістичний тип управління, однорідні цілі та традиційні методи роботи, інноваційно-орієнтовані підприємства спрямовані на отримання комерційного чи іншого результату від виробництва та реалізації саме інноваційних продуктів за рахунок використання інноваційних технологій управління. Організаційна структура управління таких підприємств повинна будуватися на принципах адаптивності, органічності, самонавчання, самоорганізації, саморозвитку тощо задля швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Специфіка діяльності інноваційно-орієнтованих підприємств наведена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Характерні ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [3; 43]

Запропоновані вище ознаки дають підстави зробити висновок про високий рівень складності процесів, які відбуваються на інноваційно-орієнтованих підприємствах, що потребує для забезпечення із ефективного перебігу побудови відповідної логістичної системи управління. Лиш тоді результати таких підприємств від здійснення інноваційної діяльності будуть значно кращими.

Основою існування інноваційно-орієнтованих підприємств є їх економічна діяльність, а джерелом та активатором розвитку – інновації, в результаті провадження яких забезпечується саморозвиток економічної системи. Причому, джерелом саморозвитку підприємств виступає їх внутрішня активність, а інструментами – інтелектуальні ресурси, інноваційні зміни тощо.

Особливістю інноваційно-орієнтованих підприємств у провадженні саморозвитку в процесі функціонування є використання інновацій у розвитку потенціалу, в оновленні та застосування економічних ресурсів задля формування здатності розвиватись інноваційно [4, с.53]. Тобто, основою їх саморозвитку є розширене та інноваційне відтворення. Режим розвитку таких підприємств базується на законах динаміки: самозбереження, онтогенез, єдність аналізу і синтезу, синергія, інформованість-впорядкованість.

Інноваційно-орієнтоване підприємство в процесі свого функціонування задля досягнення мети використовує: інноваційні моделі поведінки; класичні (праця, земля, капітал) та постіндустріальні фактори виробництва (знання, інформація, інноваційне мислення тощо); власні та залучені інноваційні ресурси під час взаємодії із зацікавленими особами. Разом з тим, інноваційно-орієнтовані підприємства через трансфер своїх нововведень спроможні здійснювати вплив на розвиток і інших підприємств, з якими вони безпосередньо взаємодіють в процесі економічних відносин з метою забезпечення неперервного науково-технічного прогресу. З цього випливає, що інновації формують певне середовище, в якому відбувається перехід підприємств в їх якісно новий стан.

Таким чином, можна сказати, що інноваційно-орієнтоване підприємство – це і динамічна економічна система, яка в процесі свого функціонування здатна

не лише саморозвиватися завдяки активному впровадженню інновацій у свою діяльність, але й забезпечувати розвиток іншим системам.

Водночас інноваційно-орієнтовані підприємства направлені на ефективне широкомасштабне використання інформації, заснованої на концепції менеджменту знань, що дозволяє їм за короткі проміжки часу вирішувати проблеми різного рівня складності; генерувати нові ідеї та швидко матеріалізувати їх у нові або/і удосконалені продукти, технології, бізнес-процеси та нематеріальні активи, що забезпечує нарощування конкурентних переваг.

Сучасний етап розвитку інноваційної діяльності характеризується швидкими темпами здійснення інноваційних процесів на підприємствах. Так, Б. Гейтс писав: «Якщо в 80-ті рр. все вирішувала якість, а в 90-ті рр. – реінжиніринг бізнесу, то ключова концепція сучасного десятиліття – «швидкість». Тут і швидкість зміни характеру бізнесу; тут і динаміка зміни образу життя споживачів та їх потреб» [7]. Тому сьогодні підприємства конкурують між собою за швидкістю впровадження інновацій, стимулом прискорення яких являється високий рівень доходності від реалізованої продукції.

Діяльність досліджуваних підприємств має бути і соціально-орієнтованою по відношенню до урядових організацій, суспільства, навколишнього середовища, потенційних споживачів, ділових партнерів та власних працівників з метою задоволення на взаємовигідних умовах інтересів усіх учасників підприємницької екосистеми та досягнення як економічних, так і соціальних результатів. Продукція інноваційно-орієнтованих підприємств має виготовлятися на основі енергозберігаючих та екологічно безпечних технологій.

Підприємства, які обрали соціально-орієнтований шлях розвитку, отримують від цього низку переваг: поліпшення взаємовідносин із стейкхолдерами, формування позитивного іміджу та репутації, підвищення продуктивності праці працівників, покращення ефективності і результативності бізнесу у коротко- та довгостроковому періоді тощо.

Важливим компонентом активізації інноваційних процесів всередині підприємства виступає висока інноваційна культура під якою розуміють систему

відносин, що характеризується сукупністю професійних знань, умінь, навичок та сприйнятливостю членів трудового колективу до нових ідей, їх готовність і здатність реалізувати нововведення з метою інноваційного розвитку [14, с.256].

Культура інноваційно-орієнтованих підприємств характеризується такими ознаками: ефективний мотиваційний механізм; вільний доступ до інформації, що формує атмосферу довіри між керівниками і підлеглими; залучення персоналу до процесів управління, що створює у них відчуття корисності та причетності.

Культура інновацій покликана формувати сприятливе середовище для розвитку рівня креативності, ініціативності, творчості, енергійності, мобільності тощо у їхніх працівників з метою досягнення поставлених цілей (нові вироби, технології, виробничі процеси тощо). З цього випливає, що інноваційна культура інноваційно-орієнтованих підприємств нерозривно пов'язана із формуванням і розвитком їх інтелектуального капіталу, який є основою їх інноваційного розвитку. Задля нарощування і зміцнення інтелектуального капіталу керівництву таких підприємств слід приділити значну увагу проблемам розвитку їх персоналу в результаті якого вони набувають нових компетентностей, які стають основою реалізації інноваційних рішень. Розвиток персоналом потребує побудови ефективної системи управління, особливості функціонування якої будуть нами дослідженні у наступному питанні.

1.2 Система управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства

Запорукою досягнення високих показників діяльності будь-якого сучасного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку є персонал. Зокрема, від його рівня освіченості, творчості, креативності, досвіду, професійних якостей, мотиваційних переваг напряду залежить ефективність та результативність ведення бізнесу. Професійний і якісний підбір, набір і відбір кадрів є лише початковою умовою побудови успішної діяльності підприємства,

адже в умовах сьогодення вже недостатньо просто віднайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти утримати, постійно підвищуючи їх професійний рівень для якісного виконання поставлених завдань, що уможлиблюється за рахунок їх розвитку.

Водночас розвиток персоналу є основним джерелом генерування нових ідей на підприємстві, які з часом можуть матеріалізуватися у інновації (нові продукти, технології, бізнес-процеси тощо). Тому доволі актуальним питанням являється дослідження проблематики ефективного управління розвитком персоналу на інноваційно-орієнтованих підприємствах.

На сьогодні, в науковій практиці не існує єдиного визначення терміну «розвиток персоналу», що обумовлено його багатогранністю та приналежністю не лише до економічної, але й педагогічної та соціально-психологічної категорій. Найпоширеніші трактування науковцями даного поняття відображені у Додатку А, табл. А.2, результати дослідження яких дають підстави виділити наступні підходи щодо його сутності і змісту: процесний [5; 15; 50], функціональний [6; 11; 32; 33; 52], якісний [15; 36] та системний [26]. Причому, на відміну від інших науковців, В. Веснін, В. Маслов, А. Мельник, Н. Лучна та Й. Хентце акцентують свою увагу не на переліку організаційно-економічних заходів необхідних для розвитку персоналу, а перш за все на їх кінцевих результатах – розкриття інтелектуального, творчого та культурного потенціалу кожного працівника, набуття ним нових компетенцій для виконання нових завдань і функцій, заняття нових посад тощо та в цілому підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, необхідність розвитку персоналу обумовлюється факторами впливу на діяльність підприємства зовнішнього – швидкі темпи науково-технічного прогресу, перехід до інформатизованого типу суспільства, глобалізаційні та інтеграційні процеси тощо та внутрішнього середовища – зміна стратегії функціонування і розвитку, оволодіння прогресивними технологіями, освоєння нових видів продукції, бізнес-процесів, методів роботи, формування нової структури управління, вихід на міжнародні ринку збуту, прагнення

зміцнити конкурентні позиції тощо. Виходячи з цього, управлінський вплив на розвиток персоналу підприємства має носити системний характер задля забезпечення збалансованості та цілеспрямованості у напрямку змін за всіма його структурними елементами. Тобто, виникає потреба побудови ефективної системи (механізму) управління процесами розвитку персоналу. Сьогодні у практиці управління виділяють два типи систем управління розвитком персоналу: традиційна та інноваційна.

За традиційною системою управління розвиток персоналу носить чисто формальний характер і спрямований в основному на формування у працівників тих знань, умінь та навиків, які необхідні для виконання ними типових (структурованих) виробничих завдань. Формування професійних компетенцій за традиційною системою здійснюється за трьома напрямками (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Традиційні напрями розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором за [33]

Ключовими елементами системи розвитку персоналу за традиційним підходом є професійний розвиток і навчання, адаптація, атестація, оцінювання, стимулювання, службове просування, планування трудової кар'єри, формування резерву та ротація кадрів. У свою чергу, характерними ознаками такої системи є: періодичність (як правило, навчання проводиться для окремих категорій

персоналу), циклічність (наявність певних циклів відновлення знань, в яких нові знання за якісним складом мало чим відрізняються від попередньо сформованих), системність, статичність і директивність (програми розвитку є майже незмінними у часі). Таким чином, традиційна система розвитку персоналу будується в основному локально (як реакція на певні виробничі потреби) та найбільш прийнятна для тих підприємств, які функціонують за стабільних умов та не орієнтовані на інноваційний шлях розвитку.

Однак, як вказувалося нами у роботі [46, с.212], система розвитку персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства має значно відрізнитися від традиційної, що зумовлено необхідністю швидкого реагування підприємства на зміни у бізнес-середовищі і, відповідно, високим рівнем новизни виконуваних працівниками завдань. Для забезпечення цього необхідно розвивати у працівників здатність до командної роботи, креативність та лідерство (ініціативність), удосконалювати навички прогнозування ринкових трендів, прийняття мало структурованих рішень, роботи зі стейкхолдерами – тобто, що забезпечуватиме нарощування інтелектуального капіталу підприємства, зростання його інноваційного потенціалу та віддачі від інноваційної діяльності.

Під системою управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівників на основі розширення їх ключових компетенцій і системи відносин між ними для нарощення інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу підприємства; це підвищуватиме його конкурентні позиції на ринку. Такий процес має бути безперервним, послідовним та цілеспрямованим, що готуватиме працівників до вирішення інноваційних завдань (розкрито автором у праці [46, с.212]).

Мотиви розвитку персоналу можна розглядати як з позиції підприємства – підвищення якості та ефективності праці (а особливо інтелектуальної), що є передумовою зростання його прибутковості, так і окремого працівника – підвищення власної конкурентоспроможності на рівні підприємства та на ринку праці в цілому, саморозвиток тощо. По завершенню програм розвитку кожен

працівник має стати більш креативним, творчим, ініціативним, мотивованим та здатним до вирішення складних завдань, створення чогось нового.

Інноваційна система розвитку персоналу є унікальною для кожного окремого підприємства; вона повинна будуватися системно (щоб забезпечувати безперервний розвиток співробітників), спонукати до розвитку, враховувати потенціал кожного працівника, задіяного в інноваційні процеси та відповідати сформованій загальній і інноваційній стратегії розвитку підприємства.

Водночас при побудові системи управління розвитком персоналу на інноваційних підприємствах слід враховувати гетерогенність (неоднорідність) їх персоналу – за статево-віковою та освітньою структурою, кваліфікаційними характеристиками, досвідом і стажем роботи, мотиваційними перевагами, ціннісними орієнтирами тощо, що аргументовано висвітлюється у наукових працях [45; 48]. Як було підкреслено нами у [46, с.213] це зокрема важливо при формуванні робочих груп, здатних розвивати колективне знання та активно генерувати нові і водночас корисні ідеї з їх подальшою ефективною комерціалізацією в напрямку інноваційного розвитку, так і при безпосередньому виборі програм розвитку для різних категорій персоналу – для досягнення кумулятивного ефекту. Характерні ознаки інноваційної системи розвитку персоналу наведені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Характерні ознаки системи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [44, с.370]

Основними елементами системи управління розвитком персоналу інноваційного-орієнтованого підприємства є розвиток ключових компетенцій працівників та їх лідерських навиків, сприятливий інноваційний клімат, висока інноваційна культура та ефективний мотиваційний механізм, що стимулює працівників до саморозвитку і самореалізації [48].

До того ж, для ефективного управління процесами розвитку персоналу підприємство може використовувати різноманітні типи моделей. До прикладу, Н. Маркова виділяє такі моделі розвитку персоналу [31]: технікоцентрична, бюрократична, соціоцентрична, партисипативна та знаннеорієнтована. І якщо перші три моделі управління є більш придатними для великих компаній, які намагаються зміцнити свої конкурентні позиції на ринку за рахунок створення власних або залучення зовні прогресивних технологій, розвитку професійних компетенцій працівників в межах займаної посади або ж поліпшення організаційної взаємодії, то для інноваційно-орієнтованих підприємств цього не достатньо. Тому, з нашої точки зору, розвиток персоналу таких підприємств вимагає застосування саме партисипативної та знаннеорієнтованої моделей.

Партисипативна модель розвитку персоналу орієнтована перш за все на залучення працівників до процесів управління інноваційною діяльністю та діяльністю підприємства в цілому; працівники разом із керівництвом самостійно визначають вектори свого розвитку, в результаті чого формується лояльний, високо мотивований персонал, спроможний вирішувати завдання будь-якого рівня складності. Це дає можливість уникати опору змінам з боку працівників.

У свою чергу, знаннеорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей «ключових» співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності [31].

Ядром системи управління персоналом на підприємстві, у тому числі їх розвитком, є кадрова політика, сутнісно-змістовна характеристика та особливості формування і реалізації якої детально розкрито автором у праці [22, с. 52-56].

Відмітимо, що кадрова політика інноваційно-орієнтованого підприємства є дещо відмінною від традиційної (як правило, основна форма розвитку кадрів – підвищення кваліфікації), адже основним об'єктом її управління виступає розкриття та розвиток інтелектуального потенціалу кожного працівника, набуття ним ключових компетенцій для створення чогось нового. Вона спрямована не лише на отримання економічного ефекту, але й соціального.

З цього випливає, що в основу такої політики, окрім диференційованого підходу, покладено ще й компетентнісний підхід, який акцентує увагу перш за все не на наявності у працівників певного рівня знань, умінь та навиків, а на здатності уміло використовувати ці компетенції у їх професійній діяльності та у напрямку особистого саморозвитку і самовдосконалення. Тобто, важливим стає, які функції, завдання, види робіт тощо зможе виконувати персонал по завершенню програм розвитку, а не який обсяг знань він має опанувати. Кадрова служба такого типу підприємств покликана створювати злагоджений колектив односторонців, здатних до реалізації інноваційних рішень; атмосферу довіри та підтримки для забезпечення ефективних комунікаційних процесів; ефективний механізм стимулювання працівників до впровадження інновацій; гнучкий графік роботи працівників-новаторів тощо. При цьому, щоб ефективно реалізовувати кадрову політику, кадрова служба інноваційно-орієнтованого підприємства має використовувати прогресивні форми та методи під час управління розвитком різних категорій персоналу.

1.3 Сучасні форми та методи розвитку персоналу на інноваційно-орієнтованих підприємствах

В умовах прискореного розвитку науково-технічного прогресу (НТП), надзвичайно актуалізувалося питання трансформації підходів щодо ефективної організації процесів розвитку персоналу як найціннішого ресурсу підприємства. Традиційна система розвитку потрохи втрачає свій потенціал, адже не цілком

спроможна задовольнити нові вимоги щодо забезпечення високопродуктивної роботи персоналу під час генерування, продукування та поширення інновацій, що вимагає застосування на практиці більш прогресивних форм та методів їх розвитку із врахування потреб як самого підприємства, так і кожного його працівника, а також змін, що виникають у зовнішньому середовищі.

Як зазначалося нами у п. 1.2 традиційна система спрямована на професійний розвиток персоналу під яким розуміють набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності [45, с.129]. Плануючи професійний розвиток працівників, слід орієнтуватися на оволодіння ними тих компетенцій, що дадуть змогу підприємству досягнути поставлених цілей та накопичити інтелектуальний капітал, який є основним джерело його процвітання на ринку. До основних складових професійного розвитку персоналу відносять: професійне навчання, планування трудової кар'єри, формування резерву керівників, адаптація, атестація тощо. Пропонуємо надалі стисло охарактеризувати їх зміст.

Професійне навчання – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи [23, с.88]. Виділяють три форми професійного навчання: первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Професійна підготовка працівників спрямована безпосередньо на набуття ними тих знань і вмінь, які необхідні для виконання прямих посадових обов'язків на підприємстві. Вона може бути загальною та спеціалізованою (оволодіння певною функцією, методом роботи тощо). Перепідготовка працівників полягає в опануванні ними абсолютно нової або суміжної професії. У свою чергу, підвищення кваліфікації здійснюється з метою підтримки, удосконалення, поглиблення, раніше здобутих працівниками професійних знань, вмінь та практичних навичок, що обумовлено їх швидким старінням у часі та просторі.

Професійне навчання може здійснюватися безпосередньо на робочому місці (без відриву від виробництва) та поза робочим місцем (з відривом від виробництва). Систематизуємо традиційні методи професійного навчання, які

можна використати для набуття працівником нових знань, умінь, навичок або ж удосконалення існуючих, у таблиці 1.1 (складено автором на основі [27]).

Таблиця 1.1 – Традиційні методи професійного навчання персоналу

З відривом від виробництва	Без відриву від виробництва
Лекції	Адаптація нових працівників
Семінари	Делегування повноважень
Ділові ігри	Наставництво
Курси підвищення кваліфікації	Передача досвіду
Самонавчання	Ротація
Участь у проєктах, навчальних програмах	Консультування
Рольові ігри	Інструктаж на робочому місці
Моделювання ситуацій	Розширення кола обов'язків
Виставки, симпозиуми	Чергування робочих операцій

Однак відмітимо, що оскільки в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відбувається зміна підходів щодо ефективної організації робочих процесів та поширення їх дистанційних форм, поняття «робоче місце» в контексті розвитку персоналу починає втрачати свою актуальність. Проте, науковці все дедалі більше наголошують на використанні такого терміну як «навчальний простір», адже важливо не «де», а «як» здійснюється процес навчання працівників. Виділяють п'ять граней навчального простору: емоційний, фізичний, соціальний, віртуальний та когнітивний [30].

Одним із напрямків професійного розвитку персоналу підприємства є планування трудової кар'єри. Спланувати кар'єру працівника – це означає визначити цілі розвитку працівника та способи їх реалізації. Як правило, планування кар'єри працівника має відбуватися від початку його прийому на роботу до моменту звільнення. Для підприємства важливо планувати та управляти кар'єрою працівника, оскільки це в результаті дає можливість йому отримати добре вмотивованих та лояльних працівників.

В цілому, виділяють два види кар'єри працівника на підприємстві: внутрішньоорганізаційна (горизонтальне або вертикальне просування по службі в межах роботи на одному підприємстві) та професійна (зміна різних стадій розвитку за все життя).

Ще одним напрямом розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним. Резерв керівних кадрів – це певна група працівників, відібраних для просування на керівні посади за результатами оцінювання їхніх професійних знань, умінь і навичок, ділових і особистих якостей. Формування кадрового резерву повинно забезпечувати своєчасне заміщення вакантних посад новими працівниками, сталість управління організацією та її структурними підрозділами; призначення на посади компетентних, здібних працівників; навчання претендентів на посади, постійне накопичення ними необхідного досвіду на новій для них посаді [10].

Вище розглянуті напрями професійного розвитку персоналу є характерними для більшості вітчизняних підприємств, які у своїй діяльності в основному дотримуються стратегії мінімізації витрат на розвиток і навчання персоналу. Однак специфіка діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства вимагає застосування більш сучасного спектру методів та форм розвитку їх персоналу в умовах швидкоплинних інноваційних змін.

На сьогодні, широкої популярності набувають такі інноваційні методи розвитку працівників як тренінг, коучинг, мозковий штурм, кейс-навчання, баскет-метод, екшн-навчання, Shadowing, Secondment, Buddying, майстер-клас, сторітеллінг, а також особливу роль в умовах поширення світової пандемії та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відіграє електронне навчання (E-learning). Розкриємо сутність кожного із цих методів нижче у таблиці 1.2 (складено автором на основі [8; 53]).

Відмітимо, що проаналізовані нижче методи навчання (традиційні та інноваційні) доцільно використовувати індивідуально для кожної із категорій персоналу (див. Додаток Б, табл. Б.1). Так, для керівників є більш оптимальними такі методи навчання як рольові ігри, моделювання ситуацій, баскет-метод, кейс-навчання, екшн-навчання, для спеціалістів – ротація, семінари, виставки, тренінги, Secondment тощо; для робітників – лекції, курси підвищення кваліфікації, наставництво, інструктаж, майстер-класи тощо, а для нових працівників – адаптація і сторітеллінг.

Таблиця 1.2 – Інноваційні методи розвитку персоналу підприємства

Метод	Можливості використання (опис)
Методи навчання на робочому місці:	
Коучинг	Сукупність методів індивідуального консультування і традиційного наставництва досвідченими працівниками над молодими. Мета – навички самостійного вирішення завдань.
Buddying	Інструмент, заснований на обміні інформацією між учасниками навчальної групи, що забезпечує ефективний зворотній зв'язок при досягненні цілей, пов'язаних із засвоєнням нових навичок.
Secondment («відрядження»)	Тимчасове переміщення співробітників на певний термін в інші структури для отримання необхідних професійних навичок та знань.
Job Shadowing («стеження»)	Прикріплення «тіні» до працівника, що займає певну посаду. «Тінню» виступає працівник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений.
Екшн-навчання	Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації.
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника.
Мозковий штурм	Дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення.
Методи навчання поза робочим місцем:	
Кейс-навчання	Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності фірми, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій.
Тренінг	Мінімум теоретичної інформації і максимум вправ на відпрацювання нових практичних навичок шляхом моделювання різних виробничих ситуацій. Інструменти – ділова, імітаційна та рольова гра, дискусії тощо.
E-Learning	Корпоративне навчання за допомогою мережі Інтернет і мультимедіа, яке забезпечує створення мережевого інформаційного середовища в організації.
Сторітеллінг	Метод навчання нових співробітників для ознайомлення їх із специфікою діяльністю організації.
Поведінкове моделювання	Метод, що спрямований на вироблення у працівників певної моделі поведінки в звичайних і нестандартних ситуаціях.
Майстер-клас	Метод активного навчання, під час якого провідний фахівець розповідає і показує певній групі зацікавлених осіб як правильно використовувати на практиці новий метод роботи, нову технологію тощо.

Методи розвитку персоналу мають певні переваги (різноманітність, інноваційність, доступність) та недоліки (ризик неотримання запланованого результату, довготривалість, високі фінансові витрати). Однак який би метод не обрало керівництво, ефективність його використання буде залежати перш за все

від рівня вмотивованості персоналу до набуття нових компетенцій та удосконалення існуючих, розуміння перспектив їх застосування на практиці. Тому слід виділити ще таку кваліфікаційну ознаку методів розвитку персоналу як рівень мотивації навчання. Відповідно до цієї ознаки існують методи мотивованого, немотивованого навчання та самонавчання. Самонавчання можна вважати найвищим рівнем мотивації працівника, коли він, розуміючи необхідність навчання, прагне задовольнити за допомогою нього своїх потреби (у тому числі найвищого порядку) та водночас потреби підприємства.

Ще одним напрямом розвитку персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств є залучення співробітників до процесу прийняття рішень (управління). Адже залучення – це більше, ніж мотивування, більше, ніж просто участь, це створення умов, в яких працівники відіграють активну (ініціативну) роль, визнаючи цінності організації, відчуваючи свою причетність до спільної справи, усвідомлюючи свою відповідальність і свій вплив на діяльність організації [40, с.86]. Залучені до процесу управління працівники працюють більше, довше, з максимальним ентузіазмом, демонструють високий рівень інноваційної активності. Ключові фактори, які сприяють залученню працівників, та їх зміст, відобразимо в таблиці 1.3 (складена автором на основі [40, с.88]).

Таблиця 1.3 – Фактори залучення працівників до процесу управління

Фактор	Зміст
Уповноваження або свобода дій	Працівники отримують уповноваження самостійно приймати рішення щодо того, як їм діяти та право контролю за якістю і кількістю виконуваних ними робіт
Комунікації	Заохочення спілкування, обміну думками щодо змісту та результатів виконання роботи, регулярні та відкриті консультації; інформування керівництвом
Кар'єрний та професійний розвиток	Можливості для навчання та розвитку працівників, механізми підтримки, обговорення очікувань щодо кар'єри та просування
Значний внесок	Забезпечення можливостей для того, щоб робота була пов'язана із відчуттям досягнень, а також із власними інтересами, преференціями та сильними сторонами
Представлення мети та прогнозування результатів	Працівники можуть долучатися до ухвалення рішень стосовно роботи, яку їм належить виконати.
Розвиток мережі	Створення та культивування можливостей для розвитку партнерства, консультування, обміну знаннями та досвідом.

Застосування даних факторів буде сприяти задоволенню індивідуальних переваг працівників та потреб соціальної взаємодії у колективі, що в результаті зумовить зростання рівня інноваційної активності персоналу; зменшенню опортуністичної поведінки працівників офіційній владі, а також це значно підвищить продуктивність та результативність праці співробітників та кінцеві фінансові результати підприємства в цілому.

Проведений аналіз дає підстави сформулювати основні відмінності між традиційними та інноваційними підходами до організації процесів навчання персоналу на підприємстві (табл. 1.4, складено автором на основі [30]).

Таблиця 1.4 – Характерні відмінності традиційного та інноваційного підходів до організації процесу навчання персоналу

	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Мета	Навчання працівників новим знанням, вмінням та навичкам	Навчання працівників умінню вчитися та генерувати нові знання
Зміст	Орієнтація на знання, розвиток здатності ефективно використовувати їх під час вирішення поставлених завдань в умовах чітко регламентованої діяльності	Спрямованість на знання і розвиток інтелектуального потенціалу, емоційного інтелекту; розвиток здатності використовувати набуті знання в динамічних умовах оточуючого середовища
Рівень	Особистий рівень, мікро-, мезо- та макрорівні	Поляризація професійного розвитку – з однієї сторони, врахування потреб кожної особистості, а з іншої – вихід на міжнародний рівень обміну знаннями в умовах глобалізації
Середовище/ місце	Стаціонарна форма проведення навчання (у визначеному місці та у визначений час)	Окрім стаціонарної форми, широке використання дистанційних форм навчання
Методи	Переважають пасивні методи навчання	Домінують інтерактивні та активні методи навчання
Результати та критерії ефективності	Набуття нових знань, підвищення кваліфікації, зростання продуктивності праці, кар'єрне просування, поліпшення ключових показників діяльності підприємства у короткостроковому періоді	Створення нових знань, набуття ключових компетентностей та вмінь, формування передумов для зростання продуктивності праці та поліпшення результатів діяльності підприємства у коротко- та довгостроковому періоді

Таким чином, розвиток персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств вимагає застосування нового (інноваційного) підходу до його організації, основними постулатами якого є перехід від навчання, спрямованого на засвоєння знань, до навчання створювати нові знання та ефективно їх використовувати в умовах невизначеності зовнішнього середовища; формування сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу та емоційного інтелекту кожного працівника та групи; широке використання як стаціонарних форм навчання, так і дистанційних; заміна пасивних методів навчання на активні та інтерактивні; приділення значної уваги груповій взаємодії, командній роботі; застосування стратегічного підходу під час організації навчання та створення можливостей для ефективної реалізації результатів навчання в контексті довгострокового продуктивного розвитку підприємства.

Висновки до розділу

Сучасні умови розвитку ринкової економіки змушують підприємства, які хочуть зберегти своє місце на ринку та успішно функціонувати у майбутньому, ставати інноваційно-орієнтованими. Інноваційно-орієнтовані підприємства – це підприємства, які завдяки активному впровадженню інновацій у господарську діяльність, забезпечують таким чином свій саморозвиток та створюють передумови для розвитку іншим економічним системам.

Водночас носієм генерування нових ідей і втіленням їх у нові продукти, технології, методи роботи тощо виступає персонал як найцінніший капітал підприємства. Зокрема, саме висококваліфікований персонал є рушійною силою підприємства на шляху до формування конкурентоспроможності та поліпшення ефективності і результативності його діяльності. З цього випливає, необхідність безперервного розвитку персоналу інноваційно-орієнтованих підприємств для набуття ними нових компетенцій, які стануть основою зростання інтелектуального капіталу підприємства, а отже і в цілому його інноваційного потенціалу.

Очевидно, що процес розвитку персоналу може бути результативним лише у випадку побудови на рівні підприємства дієвої системи управління ним. Специфіка діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства вимагає застосування абсолютно відмінною від традиційної системи розвитку персоналу, спрямованої на розвиток ключових компетенцій працівників, їх лідерських і креативних навичок, формування сприятливого інноваційного клімату та ефективного мотиваційного механізму. Причому, в межах такої системи мають використовуватися сучасні (інноваційні) методи та форми розвитку персоналу, покликані забезпечити як максимальне розкриття прихованих, так і розширення існуючих знань і вмінь працівників.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДП «НОВАТОР»

2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «Новатор»

Державне підприємство «Новатор» (далі – ДП «Новатор») є успішним багатопрофільним вітчизняним підприємством, яке спеціалізується на випуску продукції виробничого та споживчого характеру, що реалізується на різних сегментах ринку та для різних цільових груп споживачів на основі застосування новітніх технологій. Таким чином, дане підприємство намагається сформуванати свій потужний інноваційний потенціал та захопити якомога більшу частку ринку серед підприємств машинобудівного комплексу і досягнути високих показників своєї діяльності не тільки в найближчому майбутньому, але і на тривалу перспективу. Його юридична та фактична адреса: Україна, 29016, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 17.

Історія створення та розвитку підприємства розпочалася ще у другій половині ХХ ст. з прийняттям постанови Ради народного господарства Подільського економічного району від 6 січня 1964 р. «Про створення Хмельницького заводу «Радіоприлад»» (далі – ХРТЗ). Відповідальність за будівництво заводу було покладено на створену дирекцію. І вже 3 січня 1966 р. були створенні всі необхідні умови для початку виробництва продукції ХРТЗ. Згодом на початку 80-х років ХХ ст. колегією Міністерства радіопромисловості було прийнято рішення про створення на базі ХРТЗ виробничого об'єднання «Новатор» (далі – ВО «Новатор»), в склад якого увійшло п'ять підприємств. За тих часів основна специфіка діяльності даного підприємства була спрямована на виготовлення бортового радіолокаційного, радіоелектронного, радіонавігаційного тощо обладнання для потреб аерокосмічної і авіаційної галузі економіки країни.

Однак розпад СРСР внаслідок якого попит на військову техніку впав у десятки разів, перехід до ринкової економіки, галопуюча інфляція, фінансова розбалансованість тощо змусили керівництво підприємства шукати шляхи

диверсифікації виробництва задля виживання та подальшого функціонування на ринку. Таким чином, було прийнято рішення щодо випуску продукції цивільного призначення, яка б користувалася високим попитом на ринку – лічильники води та газу, медтехніка, автоматичні вимикачі тощо. Для виготовлення нових видів продукції у підприємства на балансі були високотехнологічні лінії останнього покоління, яких обслуговували висококваліфіковані інженери, які змогли власними силами розробити їх промислові зразки. Постійно удосконалюючись дана продукція і дотепер є затребувана серед споживачів підприємства, що свідчить про її високу споживчу цінність.

У 2002 р. згідно наказу Міністерства промислової політики України на базі ХРТЗ та ВО «Новатор» було створене ДП «Новатор». А вже у 2011 р. його було включено до складу Державного Концерну «Укробонпром», на якого і дотепер покладено функції регулювання, координації і контролю за діяльністю ДП «Новатор» як уповноваженого суб'єкта господарської діяльності керувати об'єктами, заснованих на державному майні в оборонно-промисловому комплексі. Тобто, організаційно-правова форма господарювання підприємства – державна.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до законодавства та його статуту; несе повну відповідальність за своїми зобов'язаннями перед державою і іншими організаціями; має право укладати різні угоди, бути позивачем та відповідачем у суді і набувати майнових та немайнових прав тощо. Управління підприємством здійснює директор (на сьогодні – Свістунов О.С.), який призначається і звільняється з посади за погодженням з Концерном та на основі укладеного з ним контракту. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку та реалізація на базі нього соціальних і економічних інтересів його працівників, а також найбільш повного задоволення потреб споживачів у його продукції за рахунок постійного удосконалення і розвитку виробництва.

Загальна конкурентна стратегія розвитку підприємства – стратегія конгломератної диверсифікації. Така диверсифікація виробництва дає змогу ДП «Новатор» «триматися на плаву» протягом тривалого періоду при існуючій складній економіко-політичній ситуації в країні за рахунок перекриття збитків

від нерентабельних виробів прибутком від інших конкурентоспроможних видів продукції.

В цілому, у статуті підприємства налічується більше ста напрямів його господарсько-виробничої діяльності, які можна об'єднати у п'ять основних груп: спецтехніка, цивільна продукція, ТНС (товари народного споживання), вироби системи транспорт та медтехніка. Відповідно до цього діяльність підприємства відносять до машинобудівної галузі промисловості. Поширення продукції підприємства здійснюється по всій території України. Причому, підприємство підтримує широкі ділові та партнерські зв'язки з такими країнами як Узбекистан, Грузія, Білорусь, Азербайджан, Чехія, Китай, Вірменія, Індія, Казахстан, Молдова, Польща тощо. Підприємство не планує зупинитися на досягнутому, зокрема в найближчих його планах оновлення асортименту продукції для зміни структури експорту і виходу на ринки сходу та інших європейських країн.

З метою ефективного аналізу економічної діяльності ДП «Новатор» досить доречно дослідити його основні техніко-економічні показники діяльності (див. Додаток В, табл. В.1). Згідно даних таблиці В.1 помітно, що ключові показники діяльності аналізованого підприємства характеризується нестабільною динамікою змін. Зокрема, у 2019 році, порівняно із 2018 роком відбулося значне падіння чистого доходу від реалізації продукції на 55 885 тис. грн або на 10,6 %, що обумовлено скороченням більше, ніж у два рази кількості державних замовлень на виробництво такої продукції як спецтехніка та припиненням співпраці із російськими партнерами. Проте, вже у 2020 році обсяги чистого доходу від реалізації продукції зросли на 6,7 %, що слід розцінювати позитивно.

Водночас, незважаючи на коливання обсягів чистого доходу від реалізації продукції, підприємство залишалося прибутковим протягом 2018-2020 рр.. Найбільш результативним роком для ДП «Новатор» був саме 2019 рік, коли розміри чистого прибутку зросли більше, ніж у 9 разів (до 24 262 тис. грн), порівняно із 2018 роком, що позитивно відобразилося на його фінансовому становищі. Це свідчить про те, що система менеджменту підприємства спрацювала доволі професійно у зазначений період часу.

Нестабільною динамікою характеризуються такі показники як собівартість реалізованої продукції та сукупні операційні витрати. Так, у 2019 році сукупні витрати підприємства скоротилися на 99 301 тис. грн (або на 18%), а вже у 2020 році зросли – на 62 273 тис. грн (або на 13,8 %), що обумовило різке падіння його чистого прибутку на 92,4 %, поставивши підприємство на межу прибутковості. Динаміка зміни доходів та витрат ДП «Новатор» у графічному вигляді зображена на рисунку 2.1.

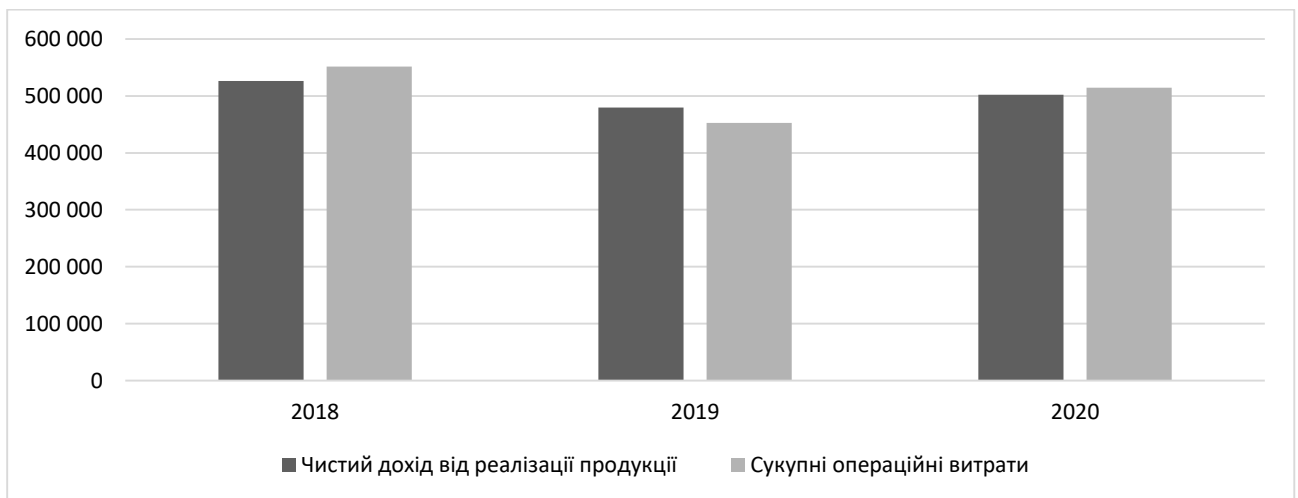


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та сукупних операційних витрат

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, із рисунка 2.1 помітно, що темпи зміни сукупних витрат і чистого доходу від реалізації продукції різняться в різні періоди часу. Зокрема, якщо у 2019 році обсяги реалізації продукції впали на 10,5 %, то сукупні витрати скоротилися на 18,0 %. У 2020 році виручка підприємства зросла лише на 6,7 %, як сукупні витрати зросли аж вдвічі – на 13,8 %, що може бути пов'язано із зростанням цін на енергоресурси, підвищення мінімальної заробітної плати.

Із розрахунку показника фондівдачі помітне зниження рівня ефективності використання основних засобів підприємства у 2019 році (на 15,2 %) і його відносне поліпшення (на 4,8 %) у 2020 році. Водночас мало місце щорічне зростання значення показника фондоозброєність – станом на 2020 рік

на 44,3 % відносно 2018 року, що свідчить про підвищення вартості основних фондів, які припадають на одного працівника.

Продуктивність праці протягом 2018-2020 рр. має тенденцією до зростання. Так, станом на 2020 рік її значення зросло на 92,1 тис. грн / особу або на 28,8 % порівняно із 2018 роком, що свідчить про ефективне використання персоналу на підприємстві. При цьому, середньорічна заробітна плата в розрахунку на одного працівника коливається протягом аналізованого періоду. У 2019 році можемо помітити її зростання на 7,5 % відносно 2018 року, що поруч із підвищенням продуктивності праці забезпечувало підприємству сприятливі умови для розширеного відтворення та, як наслідок, збільшення розміру прибутку. Однак, незважаючи на зростання продуктивності праці, у 2020 році сума середньорічної заробітної плати зменшилася на 10 029,5 тис. грн, що обумовлено скорочення чисельності персоналу на 156 особи та ймовірно додаткових виплат через значне падінням розміру прибутку підприємства.

В цілому, станом на 2019 рік темпи зростання продуктивності праці і середньорічної заробітної плати були майже однаковими, а вже у 2020 році темпи зростання продуктивності праці значно перевищували темпи середньорічної зарплати (коефіцієнт випередження становив 1,33), що слід розцінювати позитивно, адже це обумовило економію фонду оплати праці працівників підприємства – на 28,1 % станом на 2020 рік відносно 2018 року.

Як зазначалося у першому розділі магістерської роботи, саме персонал є найціннішим ресурсом будь-якого підприємства. Згідно даних таблиці 2.1 помітно, що керівництво ДП «Новатор» надає перевагу щорічному скороченню чисельності його працівників, що з економічної точки зору поряд із погіршенням рівня прибутковості підприємства є негативною тенденцією. Водночас, беручи до уваги щорічне зростання продуктивності праці, можна припустити, що скорочуючи кількість персоналу підприємство намагається зберегти їх якість, залишаючи на ключових посадах висококваліфіковані кадри. Задля спростування або підтвердження даних припущень доречно здійснити у наступному питанні комплексний аналіз кадрового потенціалу аналізованого підприємства.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу ДП «Новатор» та ефективності його використання

В умовах сьогодення одним із пріоритетів функціонування сучасних підприємств є розробка заходів щодо ефективного формування, раціонального використання та постійного розвитку кадрового потенціалу як одного із найважливіших стратегічних чинників підвищення конкурентоспроможності та результативності і ефективності їх господарсько-виробничої діяльності.

Кадровий потенціал підприємства – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [19]. Важливим завданням постає постійний моніторинг (аналіз) кадрового потенціалу підприємства, який здійснюється за допомогою кількісних (чисельність, склад і структура персоналу, їх вік, стать, стаж роботи тощо) та якісних (рівень освіти, кваліфікації, професійного розвитку, творчі і креативні здібності, лідерські якості кадрів, їх соціально-психологічні характеристики тощо) показників. Надалі пропонуємо здійснити аналіз кадрового потенціалу ДП «Новатор» з метою визначення рівня його використання, виявлення можливостей розвитку та причин його недостатньої ефективності.

Для початку проведемо оцінку кадрового забезпечення ДП «Новатор» різними категоріями персоналу та ефективності його використання (нижче табл. 2.1). Отже, на підприємстві протягом 2018-2020 рр. щорічно зменшувалася загальна чисельність персоналу: у 2019 році відносно 2018 року їх кількість скоротилася на 272 особи, а у 2020 році проти 2019 року ще на 156 осіб. Зменшення чисельності персоналу відбулося по всіх його категоріях, однак в основному за рахунок скорочення кількості робітників, що слід вважати негативною тенденцією. Так, у 2020 році їх чисельність закріпилася на рівні 854 особи, що на 27,7 % менше відносно 2018 року. Кількість керівників та спеціалістів у 2020 році проти 2018 року зменшилася на 24 осіб та 19 осіб відповідно.

Таблиця 2.1 – Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Категорія персоналу	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Всього чисельність персоналу, осіб	1648	1376	1220	-272	-156	-16,5	-11,3
1.Промислово-виробничий персонал, осіб, в т. ч.:	1610	1347	1199	-263	-148	-16,3	-11,0
– робітники	1182	974	854	-208	-120	-17,6	-12,3
– керівники	182	169	158	-13	-11	-7,1	-6,5
– спеціалісти	192	181	173	-11	-8	-5,7	-4,4
– інші службовці	54	25	14	-29	-11	-51,9	-44,0
2. Непромисловий персонал, осіб	38	27	21	-11	-6	-28,9	-22,2

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства

Поряд із оцінкою кадрового забезпечення важливо проаналізувати структуру персоналу підприємства (табл. 2.2) і визначити рівень її оптимальності.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Категорія персоналу	Значення показників за роками (осіб)						*Динаміка			
							відносна (%)		структури (%)	
	2018	у %	2019	у %	2020	у %	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чисельність персоналу, всього	1648	100	1376	100	1220	100	83,5	88,7	100	100
Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	1610	97,7	1347	97,9	1199	98,3	83,7	89,0	+0,2	+0,4
– робітники	1182	71,7	974	70,8	854	70,0	82,4	87,7	-0,9	-0,8
– керівники	182	11,0	169	12,3	158	13,0	92,9	93,5	+1,3	+0,7
– спеціалісти	192	11,7	181	13,2	173	14,2	94,3	95,6	+1,5	+1,0
– інші службовці	54	3,3	25	1,8	14	1,1	46,3	56,0	-1,5	-0,7
Непромисловий персонал	38	2,3	27	2,0	21	1,7	71,1	77,8	-0,3	-0,3

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Отже, в структурі персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр. докорінних змін не відбулося. Найбільшу питому вагу займають робітники – 70 % станом на

2020 рік. Питома вага спеціалістів щорічно зростає і у 2020 році вона становила 14,2 %, що слід розцінювати позитивно, адже підприємство, навіть скорочуючи їх чисельність, намагається все ж зберегти на робочих місцях професіоналів своєї справи задля недопущення погіршення процесів виробництва та реалізації продукції, освоєння в майбутньому нових технік та технологій, нових виробів, методів роботи тощо. Водночас не цілком виправданою є тенденція щорічного зростання частки керівників у структурі персоналу, враховуючі певні прогалини у роботі системи менеджменту підприємства. В цілому, структуру персоналу ДП «Новатор» слід вважати не досить оптимальною.

Важливою умовою успішної діяльності підприємства, зокрема і ДП «Новатор», є постійний склад працюючих, однак він може змінюється, що зумовлено різними причинами. З метою з'ясування цих причин та розробки заходів щодо їх усунення здійснюють аналіз плинності кадрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Плинність кадрів підприємства за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			*Абсолютне відхилення (+/-)		*Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	1648	1376	1220	-272	-156	-16,5	-11,3
Кількість прийнятих штатних працівників, всього осіб	122	104	88	-18	-16	-14,8	-15,4
Кількість звільнених штатних працівників, всього осіб, в т. ч.:	339	352	298	+13	-54	+3,8	-15,3
– за скороченням або реорганізацією	9	5	8	-4	+3	-37,5	+60,0
– за власним бажанням, за угодою сторін, порушенням трудової дисципліни	272	231	202	-41	-29	-15,1	-12,6

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Отже, на аналізованому підприємстві високий рівень плинності кадрів: щорічно звільняється практично втричі більша кількість працівників, ніж влаштовується на роботу. Така тенденція негативно відображається на спробах

сформувати згуртований колектив для досягнення високих результатів діяльності (у тому числі для генерування та реалізації інноваційних ідей), значно погіршує корпоративний клімат на підприємстві та тягне за собою вагомі витрати на навчання та адаптацію нових працівників.

Доволі важливо під час аналізу кадрового потенціалу ДП «Новатор» дослідити його статево-вікову структуру (табл. 2.4 та 2.5 відповідно).

Таблиця 2.4 – Статева структура персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Категорія персоналу	Рік						*Темпи зміни, %	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	Осіб	у %	Осіб	у %	осіб	у %		
Чисельність персоналу, всього, в т. ч.:	1648	100	1376	100	1220	100	83,5	88,7
1.Промислово-виробничий персонал:	1610	97,7	1347	97,9	1199	98,3	83,7	89,0
Чоловіки	925	57,5	746	55,4	628	52,4	80,6	84,2
в тому числі:								
1) керівники	130	14,1	98	13,1	92	14,6	75,4	93,9
2) спеціалісти	98	10,6	71	9,5	72	11,5	72,4	101,4
3) робітники	663	71,7	565	75,6	456	72,6	85,2	80,7
4) інші службовці	34	3,6	14	1,9	8	1,3	41,2	57,1
Жінки	685	42,5	601	44,6	571	47,6	87,7	95,0
в тому числі:								
1) керівники	52	7,6	71	11,8	66	11,6	136,5	93,0
2) спеціалісти	94	13,7	110	18,3	101	17,6	117,0	91,8
3) робітники	519	75,8	409	68,1	398	69,7	78,8	97,3
4) інші службовці	20	2,9	11	1,8	6	1,1	55,0	54,5
2.Непромислова група:	38	2,3	27	2,1	21	1,7	71,1	77,8
– чоловіки	25	65,8	16	59,3	14	66,7	64,0	87,5
– жінки	13	34,2	11	40,7	7	33,3	84,6	63,6

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Таким чином, протягом 2018-2020 рр. помітна тенденція щорічного зменшення питомої ваги чоловіків-працівників (з 57,5 % до 52,4 %) та відповідно зростання частки жінок-працівників (з 42,5 % до 47,6 %) у статевій структурі персоналу, що безпосередньо пов'язано із значним скороченням кількості замовлень на виготовлення військової продукції, у якій найкраще розумілася саме чоловіча стать та переорієнтуванням підприємства в основному на випуск

продукції цивільного призначення, під час виробництва та реалізації якої жінки є не менш затребуваними та кваліфікованими, ніж чоловіки.

В розрізі категорій персоналу, найбільшу кількість чоловіків, порівняно із жінками, можемо помітити серед керівників, робітників та службовців. Водночас, слід відмітити, якщо ще у 2018 році питома вага жінок-керівників у загальній їх чисельності становила лише 28,6 %, то вже у 2020 році вона закріпилася на рівні 41,8 %, що свідчить про поступове вирівнювання професійних прав і можливостей жінок на керівних посадах, поряд із чоловіками-керівниками. Чисельність робітників зменшується незалежно від статі, однак все-таки темпи скорочення чоловіків-робітників перевищують темпи скорочення жінок-робітників (коефіцієнт випередження – 1,34). У свою чергу, серед спеціалістів найбільша кількість жінок (58,4 % у загальній структурі даної категорії персоналу), що підтверджує їх чималий професійний досвід.

Таблиця 2.5 – Вікова структура персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Вік персоналу	Рік						*Темпи зміни, %	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	у %	осіб	у %	осіб	у %		
Чисельність персоналу, всього	1648	100	1376	100	1220	100	83,5	88,7
в тому числі у віці:								
18-35 років	289	17,5	232	16,9	197	16,1	80,3	84,9
36-45 років	231	14,0	199	14,5	181	14,8	86,1	91,0
46-55 років	293	17,8	235	17,1	203	16,6	80,2	86,4
56-65 років	591	35,9	496	36,1	438	36,0	83,9	88,3
66 років і більше	244	14,8	214	15,6	201	16,5	87,7	93,9

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Аналізуючи отримані результати можна зробити висновок, що на даному підприємстві основний віковий склад персоналу припадає на 56-65 років, зокрема кількість працівників за таким віком у 2020 році становила 438 особи (або 36,0 %). Водночас кількість молодих працівників (18-35 років) є вдвічі меншою та щорічно скорочується – на кінець 2020 року їх кількість становила

197 осіб (лише 16,1 % у віковій структурі персоналу). Постійне скорочення та низький притік чисельності молодих кадрів, на нашу думку, пов'язане безпосередньо із специфікою діяльності підприємства. Загалом, така тенденція свідчить про відсутність оновлення кадрів та, як наслідок, його старіння, що в результаті негативно впливає на загальний розвиток підприємства та його кадровий потенціал зокрема, адже люди пенсійного віку не цілком спроможні проявляти високий рівень креативності, творчості, інноваційності тощо, як це можуть молоді працівники.

Доволі важливо проаналізувати працівників ДП «Новатор» і за їх стажем роботи з метою визначення рівня їх професіоналізму (див. Додаток В, табл. В.2). Так, результати аналізу дають підстави зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві працюють люди з великим досвідом роботи, зокрема більшість з них мають від 36 років до 50 років стажу, що безпосередньо пов'язано із значною кількістю персоналу старшого покоління.

Важливою передумовою успішного вирішення завдань (а особливо інноваційних завдань) на підприємстві є високий освітній рівень її працівників. Освітня структура промислово-виробничого персоналу ДП «Новатор» наведена у Додатку В, табл. В.3, згідно даних якої можна зробити висновок, що найбільша чисельність працівників підприємства мають професійно-технічну та середню спеціальну освіту, зокрема робітники володіють таким рівнем освіти. Це пояснюється тим, що досліджуване підприємство займається випуском продукції масового споживання. Водночас в сукупності за різними ступенями вищої освіти, у 2020 році на підприємстві 45,0 % працівників мали вищу освіту, з них 227 робітників, 161 спеціалісти, 142 керівників та 10 службовців. Графічне відображення освітньої структури персоналу ДП «Новатор» подано нижче на рисунку 2.2.

Доволі важливо відмітити, що оскільки аналізоване підприємство позиціонує себе як інноваційно-орієнтоване, то існуючий рівень вищої освіти його працівників є не достатнім для продукування ними нових ідей та втілення їх у інновації.

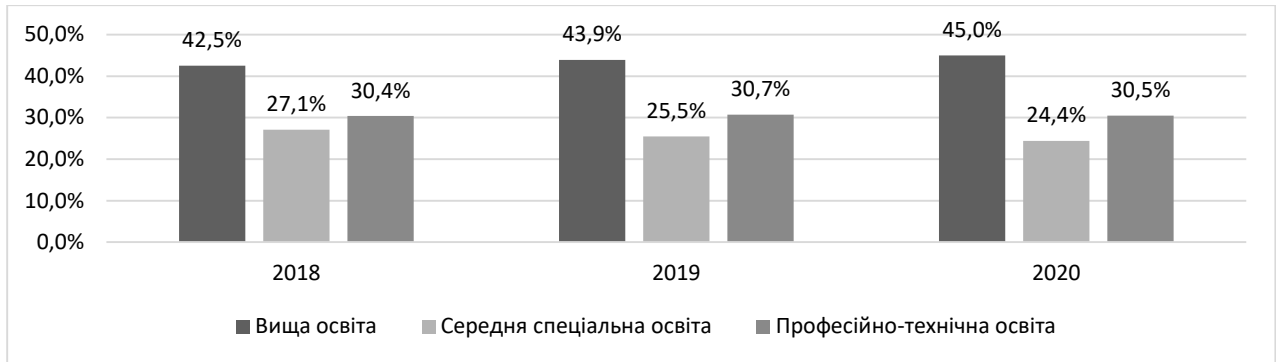


Рисунок 2.2 – Освітня структура промислово-виробничого персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності підприємства

Найважливішою умовою підвищення кадрового потенціалу підприємства є безперервний розвиток його працівників. Тому проаналізуємо особливості розвитку персоналу на ДП «Новатор». В цілому, навчання персоналу на даному підприємстві проводиться згідно розробленого «Плану навчання кадрів» на відповідний період часу. Система розвитку персоналу ДП «Новатор» направлена на виховання у працівників бажання вдосконалювати свої знання та професійні навички. Ініціатива працівників, які бажають вчитися, отримати суміжну професію або підвищити свій кваліфікаційний рівень, звичайно ж підтримується керівництвом відповідного підрозділу і відділом кадрів, однак при цьому не розробляється ефективний механізм стимулювання розвитку і самоосвіти персоналу. Система стимулювання даного підприємства направлена в основному на заохочення працівників покращувати результати своєї безпосередньої роботи.

Планування розвитку персоналу на ДП «Новатор» здійснюється в основному за традиційною системою – підвищення кваліфікації один раз на три-п'ять років, періодична атестація, інструктаж, ротация, лекції, семінари, консультування, перепідготовка тощо, що носить чисто формальний характер. До того ж, на процеси розвитку персоналу здійснює негативний вплив висока плинність кадрів, в результаті якої скорочуються кількість заходів, спрямованих на навчання новим професіям та підвищення кваліфікації. Найпоширенішими формами навчання та підвищення кваліфікації на ДП «Новатор» є індивідуальна

форма навчання та стажування за затвердженими програмами і планами. Згідно програм до викладання теоретичного матеріалу залучаються провідні фахівці підприємства, а інструкторами виробничого навчання призначаються досвідчені висококваліфіковані робітники. Ще однією формою розвитку персоналу є навчання у різних навчальних закладах за договорами. Деякі працівники можуть займатися також самопідготовкою у технічних бібліотеках підприємства. Виходячи із розглянутої вище інформації, пропонуємо проаналізувати рівень професійного розвитку персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників на ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			*Абсолютне відхилення, +/- (осіб)	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Навчено новим професіям, всього осіб, у т. ч.:	144	117	108	-27	-9
– безпосередньо на виробництві (індивідуальна форма)	88	74	57	-14	-17
– за затвердженими планами і програмами	40	21	28	-19	+7
– у навчальних закладах за договорами	16	22	23	+6	+1
2. Підвищили кваліфікацію, всього осіб, у т. ч.:	98	85	66	-13	-19
– безпосередньо на виробництві (індивідуальна форма)	39	47	42	+8	-5
– за затвердженими планами і програмами	45	26	17	-19	-9
– у навчальних закладах за договорами	14	12	7	-2	-5

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Отже, протягом 2018-2020 рр. на підприємстві щорічно зменшувалася кількість працівників, які підвищили кваліфікацію та опанували нові професії. Так, у 2020 році було навчено нових професіям 108 осіб, що на 36 осіб (або 25%) менше відносно 2018 року, з них 57 осіб навчалися за індивідуальною формою,

28 осіб – згідно затверджених планів і програм та 23 особи – у навчальних закладах освіти. Водночас у цьому ж році підвищили свій рівень кваліфікації лише 66 осіб, що на 32 особи (або 32,7 %) менше проти 2018 року.

Таким чином, відслідковується погіршення рівня професійного розвитку персоналу ДП «Новатор», що в результаті зумовить зниження їх спроможності до генерування нових та водночас корисних ідей у напрямку виробництва та реалізації продукції з високою споживчою цінністю, покращення бізнес-процесів, освоєння нових технологій тощо, а отже і призведе до зниження рівня конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, його прибутковості у подальшій перспективі.

2.3 Використання SWOT-аналізу для визначення напрямів розвитку нових компетенцій персоналу ДП «Новатор»

ДП «Новатор» належить до числа інноваційно-орієнтованих підприємств, адже воно характеризується високою активністю у виведенні на ринок нових видів конкурентоспроможної продукції для різних цільових груп споживачів на основі власних проектно-конструкторських розробках. Водночас частка інноваційної продукції у загальних обсягах виробництва даного підприємства є доволі незначною, однак базові зразки продукції мають високу споживчу цінність, що робить їх життєвий цикл довготривалим та створює можливості для удосконалення продукції відповідно до сучасних умов ринку.

Однак, детально проаналізувавши зміст інноваційної діяльності ДП «Новатор» протягом 2018-2020 рр., можна зробити висновок, що її результати значно погіршилися. Зокрема, у 2018 році підприємством не було виведено на ринок жодного нового зразка продукції. Відносно активізувалася інноваційна діяльність даного підприємства протягом 2019-2020 рр. Так, у 2019 році підприємство отримало державне замовлення на серійне виробництво продукції для потреб української армії: спеціальної системи «Оберіг-С», яка призначалася

для захисту бійців, мирного населення і важливих об'єктів від радіокерованих вибухових пристроїв (фугасів, мін тощо), та більш мобільнішої її версії – системи «Оберіг-Н» для захисту саперів під час проведення спецоперацій. Водночас на тлі поширення світової пандемії COVID-19 у 2020 році керівництво підприємства вирішило на основі існуючих розробок у сфері виробництва медтехніки розгорнути серійне виробництво модифікованого зразка апарату ШВЛ, який фактично буде складатися із мішка Амбу та механічної педалі. Підприємство розраховувало отримати великий обсяг державних замовлення на виготовлення апаратів ШВЛ, адже їх вартість (до 20 тис. грн) була значно нижчою за світові аналоги. Однак згодом з боку медичних експертів країни посипався шквал критики (особливо від анестезіологів) про неприпустимість використання даного апарату в умовах стаціонару. У відповідь на такі звинувачення директором підприємства було роз'яснено для громадськості, що їх виріб призначений для використання у машинах швидкої допомоги та сільських амбулаторіях, але не у реанімаційних відділеннях лікарень. З того часу про реалізацію даного проекту практично нічого не відомо.

Таким чином, ДП «Новатор» практично перестало бути інноваційно-орієнтованим. Однією і головних причин цьому, на нашу думку, є саме нехтування керівництвом підприємства питання безперервного розвитку його персоналу, що негативно відображається на нарощуванні інтелектуального потенціалу підприємства, а отже і його інноваційного потенціалу.

Щоб визначити у яких напрямках персоналу досліджуваного підприємства слід набувати нових компетенцій задля активізації його інноваційної діяльності, перш за все варто проаналізувати існуючий стан професійного розвитку працівників. Для цього використаємо усім відомий стратегічний інструмент планування – SWOT-аналіз, який дає можливість визначити вплив на розвиток персоналу підприємства факторів внутрішнього (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього (можливості та загрози) середовища.

Сильні сторони (Strengths) – це внутрішні переваги підприємства, які створюють передумови для розвитку нових компетенцій його працівників. До

таких сильних сторін віднесемо: наявність інтелектуального потенціалу (на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані кадри); висока продуктивність праці, можливість кар'єрного зростання, прогресивні інформаційні технології та наявність власної експериментально-конструкторської бази.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це ті елементи внутрішнього середовища, які негативно впливають на розвиток нових знань і навичок персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства. Попередньо здійснений аналіз кадрового потенціалу підприємства дає підстави виділити такі його слабкі сторони: висока плинність кадрів, використання традиційних методів навчання, дефіцит молодих кадрів, відсутність ефективного мотиваційного механізму та інноваційного підходу щодо організації процесу навчання, низький рівень інноваційної культури, застарілі посадові інструкції.

Можливості (Opportunities) – це тенденції, умови або обставини бізнес-середовища, які підприємство може використати для досягнення запланованих стратегічних цілей. Сюди віднесемо зростання попиту на продукцію підприємства, розвиток інноваційної інфраструктури, залучення нових інвестицій, державне стимулювання інноваційної активності та появу на ринку праці випускників вишів за ключовими для підприємства спеціальностями тощо.

Загрози (Threats) – це ті явища або процеси зовнішнього середовища, які перешкоджають або обмежують ефективний розвиток персоналу, а отже і гальмують інноваційні процеси на підприємстві. До них віднесемо пандемію, фінансово-економічну кризу та соціально-політичну нестабільність в країні, зростання тиску з боку конкурентів, зміни в потребах і запитах споживачів, законодавче підвищення пенсійного віку тощо.

Заключним етапом SWOT-аналізу є встановлення взаємозв'язків між виявленими сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами, які в подальшому можуть бути використанні для формування стратегічних альтернатив розвитку компетенцій персоналу аналізованого підприємства. Матриця SWOT-аналізу системи управління розвитком персоналу ДП «Новатор» наведена нижче у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT–аналізу системи управління розвитком персоналу ДП «Новатор»

Фактори внутрішнього середовища підприємства	Фактори зовнішнього середовища підприємства	
	Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на електронно-технічну продукцію 2. Розвиток інноваційної інфраструктури 3. Залучення нових інвестицій (у т. ч. іноземних) 4. Поява на ринку праці випускників вишів за ключовими для підприємства спеціальностями 5. Державне стимулювання інноваційного розвитку	1.2 Зростання попиту на електронно-технічну продукцію 2.1 Розвиток інноваційної інфраструктури 3. Залучення нових інвестицій (у т. ч. іноземних) 4. Поява на ринку праці випускників вишів за ключовими для підприємства спеціальностями 5. Державне стимулювання інноваційного розвитку	1. Пандемія 2. Зростання тиску з боку конкурентів 3. Фінансово-економічна криза та соціально-політична нестабільність 4. Зміни в потребах та запитах споживачів 5. Законодавче підвищення пенсійного віку
<i>Сильні сторони</i> 1. Наявність інтелектуального потенціалу у працівників 2. Високий рівень продуктивності праці 3. Наявність розвинутих інформаційних технологій 4. Можливість кар'єрного просування 5. Наявність власної експериментально-конструкторської бази (ЕКБ)	Поле С і М 2.1 Високий рівень продуктивності праці позитивно вплине на якість продукції підприємства, а отже посприє зростанню попиту на неї 1/5.2 Висококваліфіковані кадри та власна конструкторська база відкриває можливість створення на базі підприємства індустріального парку 1.3 Висока компетентність персоналу сприятиме ефективному використанню нових інвестицій для розроблення конкурентних та інноваційних стратегій розвитку підприємства	Поле С і З 1.2 Зростання інтелектуального потенціалу працівників буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства 1.4 Розвиток персоналу дасть змогу диверсифікувати «продуктовий портфель» підприємства відповідно до потреб та запитів споживачів 5.2 Власна експериментально-конструкторська база стане однією із головних переваг підприємства у конкурентній боротьбі
<i>Слабкі сторони</i> 1. Висока плінність кадрів 2. Відсутність ефективного механізму мотивації праці (у т. ч. інтелектуальної) 3. Дефіцит молодих професійних кадрів 4. Низький рівень інноваційної культури 5. Використання переважно традиційних методів навчання 6. Застарілі посадові інструкції 7. Відсутність інноваційного підходу до організації процесу навчання	Поле Сл і М 1.7 Підприємству, щоб підвищити попит на свою продукцію, доведеться використати інноваційний підхід щодо організації процесу навчання його працівників 5.3 Залучення кращих випускників вишів сприятиме оновленню кадрів на підприємстві, а їх розвиток – ефективному генеруванню нових ідей та швидкому втіленню їх у матеріальні продукти 5.2/4 Застосування податкових пільг дасть змогу підприємству спрямувати вивільнені ресурси на активізацію його інноваційної діяльності, ефективно здійснення якої вимагатиме наявності сприятливих умов праці для генерування ідей та перетворення їх у інновації	Поле Сл і З 2.4 Відсутність ефективного мотиваційного механізму знизить здатність працівників виготовляти продукцію високої споживчої вартості 7.2 За відсутності інноваційного підходу щодо організації процесу навчання працівників підприємство не вистоїть у жорсткій конкурентній боротьбі 5.1/3 Використання традиційних методів навчання персоналу не забезпечать підприємству можливості для досягнення високих результатів діяльності в умовах пандемії та кризи 3.5 Збільшення пенсійного віку негативно вплине на процеси оновлення кадрів на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Результати SWOT-матриці показують, що за рахунок наявності ряду сильних сторін перед підприємством відкриваються такі нові можливості як розширення асортименту продукції і підвищення її споживчої вартості для найповнішого задоволення потреб споживачів; набуття нових конкурентних переваг у вигляді інноваційних продуктів, рішень, методів, способів роботи тощо за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу працівників; відновлення інноваційного потенціалу, залучення нових інвестицій, впровадження новітніх технологій тощо за рахунок створення на базі підприємства індустріального парку .

Разом із тим, якщо дане підприємство стане учасником індустріального парку, тоді згідно оновленого Закону України «Про індустріальні парки» воно зможе розраховувати на державну підтримку у вигляді податкових, митних пільг, повної або часткової компенсації відсотків за кредитами або компенсації витрат на облаштування інженерно-транспортної інфраструктури тощо. Водночас виявлені слабкі сторони кадрової політики підприємства значно перешкоджають йому досягати високих результатів діяльності, а особливо інноваційної, за сучасних умов розвитку ринкової економіки.

Також в межах дослідження даного питання важливо відмітити, що розвиток працівників досліджуваного підприємства для відновлення його інноваційної діяльності має бути спрямований на освоєння ними не лише професійних, технічних (hard skills) навичок, а в більшій мірі надпрофесійних, ключових (soft skills) компетенцій.

Під ключовими компетенціями будемо розуміти комплекс універсальних знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтирів, мотиваційних переваг тощо індивіда, які необхідні йому для успішного виконання поставлених завдань та можливості професійного зростати. Виділяють три групи ключових компетенцій: матеріальні (уміння працювати з сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями), персональні (якості, які характеризують індивідуальну та соціальну поведінку працівників) та формальні (творчі здібності, креативне і аналітичне мислення, вміння приймати та реалізовувати рішення тощо).

Згідно прогнозів Всесвітнього економічного форуму до 2025 року близько половини працівників сучасних підприємств потребуватимуть перенавчання, що обумовлено впливом на розвиток світової економіки пандемії COVID-19 та автоматизацією робочих процесів. Аналітиками даної організації було виділено десять ключових компетенцій працівників, які будуть необхідні їм для ефективного виконання поставлених завдань [56]:

- аналітичне мислення працівників та їх здатність до інновацій;
- активне, інтерактивне навчання та ефективні навчальні стратегії;
- комплексне вирішення складних проблем;
- здатність аналізувати та критично мислити;
- креативність, оригінальність та ініціативність;
- лідерські якості та соціальний вплив (вміння працювати в команді, переконувати людей, вирішувати конфлікти ситуації, розвиток емоційного інтелекту тощо);
- цифрові навички: використання технологій, моніторинг і контроль, створення технологій та програмування;
- стресостійкість, гнучкість, адаптивність та логічна аргументація.

Як помітно, більшість із вище запропонованих компетенцій є важливими під час здійснення інноваційної діяльності, тому їх набуття працівниками буде сприяти нарощенню їх інтелектуального потенціалу, а отже і забезпечуватиме довгостроковий продуктивний розвиток підприємству.

Висновки до розділу

Аналіз ключових показників діяльності ДП «Новатор» протягом 2018-2020 рр. показав, що воно розвивається досить нестабільно. Так, найбільш результативним роком для підприємства видався 2019 рік, адже, навіть, при зменшенні суми чистого доходу від реалізації продукції, однак за ефективної політики управління витратами та злагодженої системи менеджменту, його

чистий прибуток зріс в 9 разів, порівняно із попередній періодом. Водночас у 2018 та 2020 рр. підприємство погіршило свою роботу, однак все ж залишилося прибутковим.

Вагомий вплив на успішну діяльність підприємства здійснює його кадровий потенціал, стан використання та розвитку якого на ДП «Новатор» згідно проведених досліджень щороку погіршується. Такий підхід до управління персоналом не відповідає сучасним тенденціям ринку згідно якого люди (інтелектуальний капітал) – це головний стратегічний ресурс підприємства для набуття ним нових конкурентних переваг. У підсумку, досліджуване підприємство, як показав аналіз його інноваційної діяльності, фактично перестало бути інноваційно-орієнтованим – за останні три роки, окрім двох видів продукції групи спецтехніки, не було виведено на ринок жодного іншого нового або удосконалено зразка технічної продукції. Це свідчить про те, що підприємство почало потрохи втрачати свою гнучкість до змін та позиції на ринку, що, як помітно, негативно відображається на ефективності та результативності його роботи.

Тому для визначення пріоритетних напрямів набуття нових компетенцій персоналом підприємства задля активізації його інноваційної діяльності нами було використано SWOT-аналіз та прогнози Всесвітньо економічного форуму щодо того, якими ключовими компетенціями має володіти кожен працівник, задіяний в інноваційні процеси на підприємстві за сучасних умов ринку. Отримані результати дослідження стануть підґрунтям для розробки рекомендаційних заходів щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства у третьому розділі магістерської роботи.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «НОВАТОР»

3.1 Ключові компетентності лідера в управлінні розвитком персоналу підприємства

Процес розвитку нових компетенцій персоналу підприємства потребує ефективного управління. Серед усіх чинників, які позитивно впливають на даний процес, провідну роль відіграє лідерство. Важливим елементом лідерства є особистість лідера, зокрема його спроможність згуртувати навколо себе колектив однодумців та скерувати його на досягнення високих результатів діяльності. Лідер – це авторитетна особистість, яка знає як досягнути успіху та якій група надає повне право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях, визначати напрямки їх діяльності, регулювати та координувати відносини всередині колективу; якій підкорюються та яку наслідують усі члени групи. Саме лідер покликаний створити такі умови праці, які будуть спонукати працівників до розкриття та розширення меж їх інтелектуального потенціалу. Зокрема, лідер здійснює свій вплив на розвиток персоналу підприємства через формування та реалізацію ефективного когнітивного, емоційного та мотиваційного механізмів.

Сучасне бізнес-середовище, яке постійно змінюється, висуває нові вимоги щодо професійної компетентності персоналу підприємства. Так, в умовах розвитку когнітивної економіки, основою якої є пізнавальна діяльність людини, виникає необхідність в опануванні персоналом нових компетенцій – когнітивних (ментальних). Когнітивні компетенції – це сукупність творчих, креативних, ініціативних, інноваційних тощо здібностей людини та навички її мислення (критичне, аналітичне, логічне тощо), які на практиці дають можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Саме ці компетенції були визнані закордонними дослідниками як ключові для забезпечення стабільного (у т. ч. інноваційного) розвитку сучасних підприємств (див. п. 2.3).

Водночас ключовою компетентністю лідера є вміння виявляти, відтворювати та розвивати неявні (приховані) здібності працівників задля спрямування їх на створення нових або удосконалення існуючих матеріальних продуктів, технологій, покращення бізнес-процесів, підвищення якості виконання завдань, що в результаті сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства та забезпечуватиме його продуктивний розвиток. Також лідери мають заохочувати членів групи ділитися своїми знаннями, навичками з колегами для ефективного вирішення слабо- та неструктурованих інноваційних завдань. Отже, сучасні лідери просто зобов'язані розвивати у собі якості когнітивного лідерства, адже тоді вони зможуть успішно досягати особистих та організаційних цілей.

Наступною важливою компетенцією працівників, розвиток якої здійснює позитивний вплив на їх професійну діяльність, є емоційна компетенція під якою будемо розуміти сукупність некогнітивних (соціальних, емоційних) знань, умінь та навичок персоналу підприємства, які дають змогу йому діяти відповідним чином у різних виробничих ситуаціях. Здатність працівників ефективно використовувати свої емоційні компетенції на практиці характеризуються таким поняттям як «емоційна компетентність», основою якої є емоційний інтелект.

Емоційний інтелект – це показник високого рівня розуміння себе, здатності слухати і розуміти інших людей, передбачати їхню поведінку, контролювати свої та чужі емоції, вміння приймати правильне рішення, впливати, формувати та мотивувати команду на досягнення мети тощо [40, с.103–104]. Отже, складовими елементами емоційної компетентності персоналу підприємства є особиста (здатність управляти своїми емоціями) та соціальна (здатність керувати емоціями оточуючих, встановлення з ними позитивних контактів) компетентність.

Водночас, як зазначалося нами у [29, с.162], саме лідер повинен створити всі належні умови, щоб працівники отримували позитивний емоційний досвід, який в результаті посприяє тому, що вони будуть брати більш активнішу участь у когнітивних процесах. При цьому негативний настрій членів робочої групи можна також скоординувати в інноваційне та креативне русло, але в даному

випадку лідер, щоб цього досягти, повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту і інформацією про типи особистостей своїх послідовників (підлеглих). Тобто, ключовою компетентністю лідера в даному випадку є здатність виявляти ті емоції працівників, які можуть стати основою їх інтелектуального потенціалу та структурувати їх таким чином, щоб працівники згодом активніше включалися до інноваційних процесів на підприємстві.

Зокрема, лідери власним прикладом повинні стимулювати розвиток у персоналу підприємства таких здібностей як емпатія, асертивність, самоповага, самомотивація, соціальна відповідальність, гнучкість та швидкість поведінки, афіліація, стресостійкість, самоконтроль, самоактуалізація, ініціативність тощо. Набуття працівниками цих компетенцій сприятиме нарощуванню емоційного (прихованого) капіталу підприємства, що підвищить його ринкову вартість у вигляді якісних інноваційних рішень, а отже і рівень його прибутковості.

Вагомим важелем впливу лідера на розвиток персоналу підприємства також є мотиваційний механізм (механізм мотивації) під яким, на нашу думку, слід розуміти сукупність заходів, чинників та інструментів впливу, які спонукають працівників до оновлення їх знань, умінь та навичок, тобто опанування нових компетенцій з метою задоволення власних потреб та досягнення інноваційних цілей підприємства. Отже, здатність лідера зацікавити працівників розвивати свої наявні або приховані здібності для поліпшення результатів трудової діяльності і є його ключовою компетентністю.

Мотиваційний механізм розвитку персоналу включає в себе дві основних складових: мотиви (внутрішня мотивація) – сукупність пріоритетних потреб, інтересів, цінностей тощо працівника, які він бажає задовольнити через опанування нових компетенцій та стимули (зовнішня мотивація) – рушійні сили з боку підприємства, які спонукають працівників професійно розвиватися. Причому лідерові слід враховувати, що у працівників інтелектуальної праці ширша мотиваційна структура, тому вони прагнуть задовольняти не лише утилітарні потреби, а й потреби вищого порядку (саморозвиток, самореалізація). Взаємозв'язок складових мотиваційного механізму можна проілюструвати у

вигляді концептуальної схеми (див. Додаток Г, рис. Г.1). Результати дослідження даної схеми дають підстави виділити основні етапи формування ефективного мотиваційного механізму розвитку персоналу підприємства (рис. 3.1).

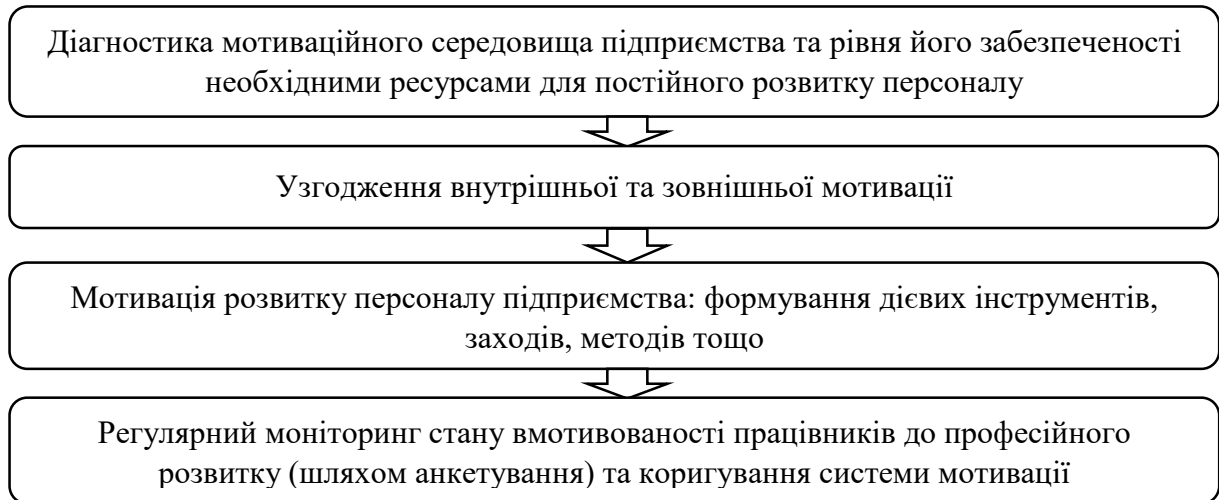


Рисунок 3.1 – Етапи формування механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудова автором на основі [39]

Одним із найважливіших завдань лідера в контексті активізації людської поведінки щодо здійснення безперервного розвитку є саме узгодження внутрішньої і зовнішньої мотивації, тобто індивідуальних потреб працівників та інтересів підприємства задля досягнення поставлених цілей. Лиш попередньо узгодивши ці складові в результаті можна досягнути позитивного ефекту від капіталовкладень в розвиток персоналу. Для цього і здійснюється діагностика мотиваційного середовища підприємства.

Водночас лідер має вміти уміло комбінувати різноманітні методи стимулювання розвитку персоналу – матеріальні та нематеріальні (табл. 3.1, складено автором на основі [39; 41]). Особливу увагу слід звернути на таку матеріальну винагороду як заробітна плата. Зокрема, слід зауважити, що система оплати праці має будуватися не лише на оцінці рівня компетентності персоналу, але й оцінювати результати їх роботи. Така система у науковому колі отримала назву «оплата за ефективність», схема якої наведена в Додатку Г, рисунок Г.2.

Таблиця 3.1 – Методи стимулювання розвитку персоналу підприємства

Матеріальні	Нематеріальні (моральні)
<ul style="list-style-type: none"> – підвищення заробітної плати; – додаткові виплати (премії, бонуси тощо); – компенсаційні пакети (плата за навчання, страхування, відпустки тощо); – участь в прибутках; акціонерному капіталі підприємства; – соціальні пільги тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість кар’єрного зростання; – визнання професійної майстерності; – підвищення конкурентоспроможності праці; – залучення до процесів управління; – гнучкий графік роботи; – сприятливі умови для прояву творчості; – збагачення змістовності праці; – підвищення соціального статусу, престижу, встановлення корисних контактів тощо.

Вибір методу стимулювання розвитку персоналу носить ситуаційний характер і залежить від індивідуальних характеристик працівників, а також можливостей підприємства. Тобто, лідерів в процесі формування мотиваційного механізму слід враховувати гетерогенність персоналу – за освітою, віком, статтю, стилем поведінки, досвідом роботи, сімейним станом, природними здібностями, мотиваційними установками тощо. Так, до прикладу, незалежно від статі молоді працівники зацікавлені у підвищенні конкурентоспроможності своєї праці, збагачуванні її змісту, а старшому поколінню більш важливий є соціальний статус, авторитет, висока оплата праці, можливість займати керівні посади.

Кожен із вище розглянутих механізмів дає можливість лідерів втілити в життя певний стиль лідерства, який буде чинити позитивний вплив на творчий, інтелектуальний потенціал його підлеглих: транзакційний та трансформаційний.

Трансформаційний стиль лідерства передбачає, що лідер проявляє велику увагу та турботу інтересам і потребам кожного працівника, стимулює їх інтелектуальний розвиток задля активізації їх інноваційної активності та досягнення цілей загалом. Лідери з таким стилем управління є харизматичними, вони мотивують підлеглих посиляючись на їх ідеї та моральні цінності, що допомагає створити надихаюче бачення майбутнього успіху [55, с.54]. У свою чергу, транзакційний стиль лідерства побудований на постійному обміні ідеями та інформацією між лідером та його прихильниками. Транзакційний лідер координує та мотивує своїх підлеглих на досягнення цілей чітко роз’яснюючи їх

ролі і вимоги, які ставляться до виконання того чи іншого завдання, в результаті чого вони показують високий рівень «відкличної» креативності та творчості.

Водночас дослідження даного питання вимагає врахування і гендерних аспектів лідерства, тобто відмінностей професійних компетентностей жінки та чоловіка-лідера в процесі управління розвитком персоналу. В суспільстві вже давно сформувалася така думка (гендерний стереотип), що керівні посади у різних сферах діяльності слід займати лише чоловікам, адже вони більш владні, впевнені у собі, ініціативні, схильні до ризиків та нововведень, здатні правильно визначати цілі тощо. Однак наразі помітно як жінки значно посилити свою управлінську роль у багатьох сферах діяльності, але в міру своїх психологічно-фізіологічних особливостей (емоційність, вразливість, страх до ризику тощо), вони, як правило, обіймають керівні посади на нижчих рівнях управління.

Проте, як зазначалося нами у праці [28, с.59], саме жінки-лідери за своїм «профілем компетенцій», який відповідає рисам демократичного стилю управління, є більш орієнтовані на розвиток персоналу та їх взаємодію; їм властива здатність швидко знаходити спільну мову з підлеглими, вміння їх мотивувати та стимулювати до участі в спільній справі, морально підтримувати тощо. Тоді як чоловіки-лідери здебільшого використовують авторитарний стиль керівництва, який ґрунтується на законній владі, контролі та директивності. Однак не слід применшувати роль чоловіка-лідера у процесі управління розвитком персоналу, адже його чітка організація вимагає застосування і дисциплінарних заходів.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

З огляду проблем, які були виявлені за результатами аналізу кадрового потенціалу ДП «Новатор» (див. п. 2.2) та SWOT-аналізу системи управління ним (див. п.2.3) процес навчання та розвитку працівників підприємства вимагає

використання абсолютно нового підходу до його організації. Одним із таких комплексних інноваційних підходів, який ми пропонуємо розробити та впровадити на досліджуваному підприємстві, є система корпоративного (внутрішньофірмового) навчання. Корпоративне навчання – сукупність заходів, які реалізуються всередині окремого підприємства та спрямовані на підвищення рівня компетентності від рядового працівника до топ-менеджменту задля забезпечення високої продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей. Така система навчання буде найбільш вигідною для підприємства, адже враховуватиме специфіку та потреби його діяльності. Відмінними характерними ознаками корпоративного навчання від традиційного є:

- випереджальний характер (спрямованість розвитку персоналу на вирішення не лише поточних, але й майбутніх стратегічних завдань);
- гнучкість та мобільність (швидка адаптація до змін, які виникають у зовнішньому середовищі та всередині підприємства);
- можливість одразу ж навчати увесь колектив або значну його частину, що значно прискорює прогрес та економить витрати підприємства;
- висока практична цінність та якість контролю засвоєних знань у зв'язку із тим, що навчальний процес відбувається в умовах підприємства (у т. ч. безпосередньо на робочому місці);
- мотивуючий характер (орієнтація на формування потреби у працівників до набуття нових компетенцій, саморозвитку та самореалізації з метою нарощення їх інтелектуального потенціалу та перспективи кар'єрного зростання);
- використання переважно активних (інноваційних) методів і форм навчання працівників, що дає змогу їм ефективно реалізовувати набутті знання, вміння та навички на практиці;
- передача (трансляція) знань про корпоративні цінності, філософію, традиції тощо на всі рівні управління підприємства, що формує сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, підвищує лояльність кадрів тощо.

До основних принципів, на яких має будуватися система корпоративного навчання кожного підприємства, належать: практична спрямованість, акумуляція,

трансляція та розширення знань, системність та послідовність, актуалізації результатів навчання (якнайшвидше застосування засвоєних компетенцій на практиці), індивідуалізація, елективність (надання права вибору форм, методів, цілей, місця тощо навчання), об'єктивність оцінки, прозорість, стратегічна узгодженість, інноваційність, науковість, зворотній зв'язок тощо.

Процес корпоративного навчання буде ефективним лише в тому випадку, коли буде носити не разовий, а системний, цілеспрямований і неперервний характер. Сьогодні, найбільш поширеним стратегічним інструментом реалізації корпоративної освіти є корпоративний навчальний центр, створення якого доцільно запропонувати на базі ДП «Новатор». Корпоративний навчальний центр – це вибудована система внутрішньофірмового навчання, об'єднана єдиною концепцією і методологією, розроблена для всіх рівнів керівників і спеціалістів в рамках ідеології і стратегії розвитку компанії, а також задач, що стоять перед її окремими структурними підрозділами [9].

Головною метою створення корпоративного навчального центру на ДП «Новатор» є формування необхідних умов для забезпечення безперервного розвитку компетенцій персоналу з метою задоволення їх власних потреб та потреб самого підприємства у підвищенні ефективності і результативності його діяльності та стабільному розвитку у довгостроковій перспективі. Основні завдання, які можуть бути покладені на корпоративний навчальний центр ДП «Новатор», відображені нижче на рисунку 3.2.

Звичайно ж, створення власного корпоративного навчального центру – це справа не з легких, адже потребує значних зусиль та витрат, однак підприємству це слід розглядати як вигідну інвестицію у розвиток персоналу, що в результаті принесе віддачу у вигляді досягнення коротко- та довгострокових цілей, підвищення рівня конкурентоспроможності. В цілому, на сьогодні, існує три широко відомих способи створення корпоративного навчального центру: самостійна структура, віртуальний навчальний центр (на базі системи дистанційного навчання) та співпраця із вищими навчальними закладами або спеціалізованими компаніями (тренінговими, консалтинговими).

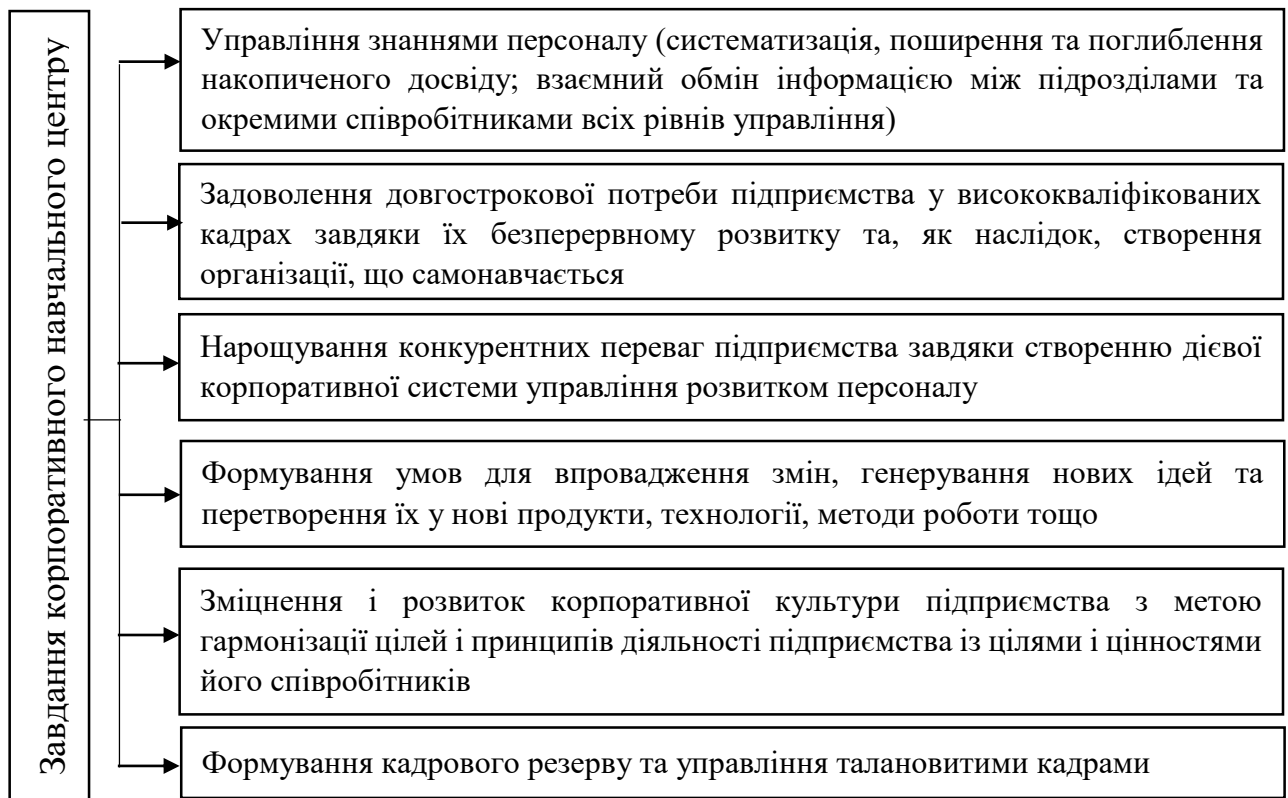


Рисунок 3.2 – Ключові завдання корпоративного навчального центру

Джерело: побудовано автором на основі [18; 41]

Метою співпраці підприємства і вищого навчального закладу є взаємне збагачення знаннями, передача досвіду. Зокрема, основним завданням вищого навчального закладу буде надання підприємству носіїв різних галузей знань (висококваліфікованих викладачів-науковців), які будуть спроможні сформувати та реалізувати таку навчальну програму розвитку, яка давала б можливість отримати різним категоріям персоналу саме ті знання, вміння та навички за допомогою яких вони могли якісно виконувати різні види робіт. Також у разі необхідності, університетом можуть надаватися у розпорядження підприємства наукову літературу, навчальні лабораторії, комп'ютерні класи тощо для кращого закріплення практичних навиків працівників.

Натомість в обмін на такі послуги, викладачі-тренери, які будуть залученні до процесу корпоративного навчання, матимуть змогу під час взаємодії із провідними фахівцями підприємства поглибити власні знання та перейняти досвід їх роботи, в результаті чого викладання ними навчальних дисциплін в

університеті буде носити більш прикладний характер. З нашої точки зору, доцільно запропонувати ДП «Новатор» альянс із Хмельницьким національним університетом як одного із найпотужніших на Поділлі навчальних закладів вищої освіти, професорсько-викладацький склад якого має значний досвід науково-педагогічної, методичної та практичної роботи.

Водночас, якщо керівництво ДП «Новатор» прийме рішення самостійно організувати процес корпоративного навчання персоналу, тоді йому доцільно створити нову структурну одиницю – «Відділ розвитку персоналу», штатний склад якого має складатися приблизно із трьох кваліфікованих працівників. Даний структурний підрозділ буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу кадрів та виконувати всі необхідні функції, пов'язані із забезпеченням неперервного навчання та розвитку персоналу в контексті стратегії розвитку підприємства. Зокрема, до основних функцій новоствореного відділу розвитку персоналом будуть належати:

1. Моніторинг фактичного рівня компетентності працівників всіх рівнів управління та визначення потреби у навчанні.
2. Планування навчальних програм відповідно до стратегічних напрямів розвитку підприємства.
3. Організація навчального процесу.
4. Розробка ефективної системи заохочень та покарань.
5. Періодична оцінка ефективності системи корпоративного навчання та внесення необхідних коректив за результатами оцінювання.

Викладацький склад буде формуватися із висококваліфікованих фахівців підприємства, які будуть виступати в ролі лекторів, тренерів, консультантів тощо та добре знатимуть специфіку та механізм його роботи «зсередини». Це дасть можливість слухачам отримати знання так би мовити із перших вуст. Безпосередньо сам процес навчання може проводитися у конференц-залах, комп'ютерних центрах, окремих кабінетах підприємства. Заняття повинні здійснюватися у інтенсивному режимі, що дасть змогу за відносно короткий час

опанувати працівникам не лише вузькоспеціалізовані знання, але й розширити їх спектр у суміжних галузях.

Із швидким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій все дедалі більшого поширення набуває створення сучасними підприємствами віртуальних навчальних центрів (на базі системи дистанційного навчання), що дає змогу здійснювати швидше та якісне навчання працівників, при цьому не відриваючи їх від виконання професійних обов'язків. Зокрема, кожен працівник має змогу самостійно вивчати лекційний матеріал, брати участь у різноманітних тренінгах та виконувати практичні завдання у вільний від роботи час або після роботи, в домашній обстановці.

Викладання навчального матеріалу здійснюється через комп'ютерні мережі. На сьогодні, існує чимала кількість програмних засобів, які дають можливість ефективно управляти навчальним процесом на підприємствах. Серед них найбільш відомі такі системи дистанційного навчання як «Moodle», «АГАПА», Lotus тощо. Важливою особливістю таких навчальних платформ є розподіл електронних курсів на модулі (розділи), кожен із яких містить у собі цикл лекцій, семінарів, тестових, ситуаційних завдань, ділові ігри тощо, які спрямовані на формування певного набору компетенцій. Наприкінці кожного навчального курсу передбачений підсумковий модульний контроль знань за результатами проходження якого помітно наскільки той чи інший працівник засвоїв пройдений матеріал. У разі необхідності кожен працівник може звернутися до викладача за консультацією через форуми, чати або інші онлайн-сервіси.

Основні переваги та недоліки кожного із вище запропонованих способів організації процесу корпоративного навчання на підприємстві, систематизовані нижче у табл. 3.2. Аналізуючи отриману інформацію з точки зору співвідношення витрати/результати та враховуючи масштабність діяльності ДП «Новатор», на нашу думку, доцільно запропонувати йому організувати навчальний процес саме у віртуальному режимі із залученням власних та зовнішніх кваліфікованих фахівців, що дасть змогу йому значно скоротити витрати на навчання персоналу та водночас швидко отримувати від нього якісні результати.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика способів організації корпоративного навчання на підприємстві

Спосіб організації навчання	Переваги	Недоліки
Самостійна структура	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація програм розвитку на засвоєння тих знань працівниками, які найповніше можуть задовольнити потреби фірми – економія коштів на оплату послуг зовнішніх експертів – швидка адаптація навчальних програм до змін – якісний контроль знань 	<ul style="list-style-type: none"> – значні витрати на утримання – відсутність сучасних технологій навчання – відсутність навиків ефективного викладення навчального матеріалу – брак кваліфікованих фахівців фірми, які володіють сучасними знаннями
Віртуальний навчальний центр	<ul style="list-style-type: none"> – опанування сучасних знань швидко, без відриву від виробництва та з будь-якої точки світу – відносна дешевизна та простота організації – доступність навчання широкій аудиторії – зручне подання навчального матеріалу – можливість залучати фахівця різного профілю тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність сильної мотивації до навчання – якість навчання залежить від гарної технічної оснащеності – недостатній рівень комп'ютерної підготовки фахівців старшого покоління – потреба у високому рівні самоорганізації та самоконтролі – нестача практичних умінь та навиків для працівників технічних спеціальностей тощо
Альянс із вищими навчальними закладами	<ul style="list-style-type: none"> – апробована методика навчання – взаємний обмін знаннями – проведення спільних наукових досліджень – можливість залучення найталановитіших випускників 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня кількість викладачів, які могли б провести якісну підготовку працівників підприємства згідно сучасних тенденцій розвитку знань

Джерело: власна розробка автора

В цілому, ефективність системи корпоративного навчання підприємства може вимірюватися за допомогою кількісних та якісних показників: підвищення якості продукції та обслуговування клієнтів, збільшення обсягів продажу продукції, скорочення витрат та відповідно підвищення рівня прибутковості підприємства, підвищення рівня задоволеністю роботою, вмотивованості та лояльності кадрів, створення позитивного морально-психологічного клімату у колективі та, як наслідок, зростання рівня продуктивності праці тощо.

3.3 Формування програми розвитку для інженерно-технічних працівників підприємства

Одним із важливих етапів планування розвитку персоналу на підприємстві є розробка відповідних програм, які включають в себе комплекс заходів, реалізація яких має забезпечувати набуття працівниками тих компетенцій, які будуть сприяти досягненню цілей підприємства відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринкового середовища. Специфіка діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства вимагає перш за все формування такої програми розвитку персоналу, яка б сприяла максимальному розкриттю та нарощуванню їх інтелектуальних та творчих здібностей з метою генерування принципово нових ідей та втілення їх у інновації.

Разом з тим, в умовах розвитку інноваційної економіки результативність та ефективність діяльності підприємства насамперед залежить від рівня компетентності його інженерно-технічних працівників, адже саме вони займаються процесами чіткої організації виробництва, проектуванням та конструюванням нових (унікальних) та модернізацією існуючих виробів на основі сучасних технік та технологій, які будуть затребувані ринком. Виходячи з цього, питанню розвитку даної категорії персоналу задля набуття ними нових компетенцій керівництво підприємства має приділяти велику увагу.

Процедура розробки програми розвитку персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу має включати в себе ряд етапів (нижче рис. 3.3). Як помітно, ключовим елементом на основі якого формується дана програма розвитку є портфель (профіль) компетенцій працівника під яким розуміють сукупність знань, навичок, норм, моделей поведінки, необхідних працівнику для виконання закріпленої за ним роботи відповідно до його місця у організаційній структурі і визначених на планований період цілей підприємства [45, с.137]. Профіль компетенцій працівників будується на основі попередньо розроблених кваліфікаційних вимог та повинен відповідати стратегічним цілям підприємства.

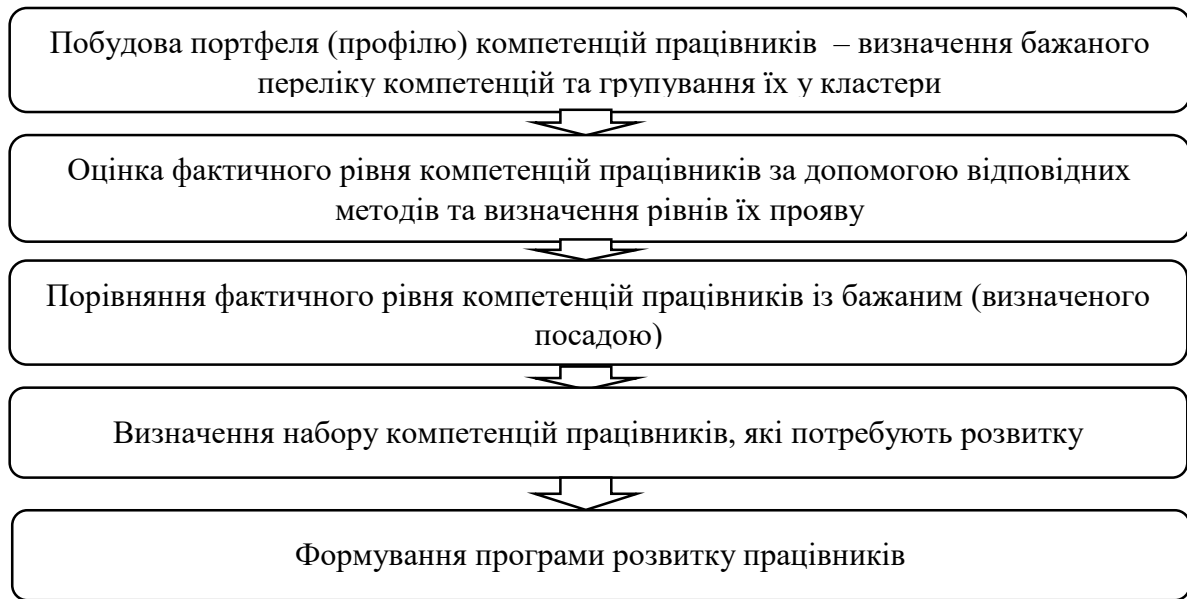


Рисунок 3.3 – Етапи розробки програми розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудова автором на основі [48]

Для побудови портфелю компетенцій варто використовувати комплексний підхід. Зокрема, у його склад мають бути включені як універсальні для всіх працівників вимоги (корпоративні компетенції), так і ті, які безпосередньо стосуються їх трудової діяльності на підприємстві (професійні компетенції). Водночас працівники, які займають одну і ту ж посаду, мають однаковий рівень кваліфікації, працюють в однакових умовах тощо, в міру прояву своїх психофізіологічних особливостей можуть досягати абсолютно різних результатів у роботі. Тому профіль компетенцій має бути доповнений когнітивними та поведінковими вміннями працівників. Важливо відмітити, що в сукупності за всіма групами, такий портфель має містити не більше 15-20 компетенцій.

Для визначення бажаного переліку компетенцій інженерно-технічних працівників ДП «Новатор» нами було проведено відкрите інтерв'ю з керівником відділу підготовки виробництва та його підлеглими. Мали змогу наочно спостерігати за роботою працівників проектно-конструкторського відділу, що дало змогу візуально окреслити їх зміст роботи. Також було проаналізовано ряд посадових інструкцій інженерно-технічних працівників, планів діяльності структурних підрозділів, задіяних у процеси розробки продукції. Виходячи із

даної інформації, нами було сформовано набір компетенцій інженерно-технічного персоналу аналізованого підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Перелік компетенцій інженерно-технічних працівників

Групи компетенцій			
Корпоративні	Професійні	Когнітивні	Поведінкові
1. Знання бізнесу та розуміння стратегії 2. Знання ринку та тенденцій розвитку НТП 3. Орієнтація на результат 4. Орієнтація на зміни 5. Здатність вирішувати складні проблеми	6. Вища технічна освіта 7. Розуміння принципів та технології організації виробництва 8. Уміле проектування та конструювання нових виробів 9. Знання та оформлення технічної і нормативної документації 10. Володіння інформаційно-інноваційними технологіями	11. Технічне мислення 12. Аналітичне мислення 13. Критичне мислення 14. Винахідливість 15. Ініціативність	16. Комунікбельність 17. Відповідальність 18. Наполегливість у досягненні цілей 19. Самостійність 20. Гнучкість

Наступним етапом розробки програми розвитку працівників є оцінювання їх фактичного рівня компетенцій. Для цього у науковій практиці, сьогодні, існує чимала кількість методів (анкетування, інтерв'ю, аналіз документації, атестація, метод «360 градусів», експертне оцінювання, метод «Assessment center» тощо). Нами пропонується використати саме метод експертних оцінок. Попередньо склад команди експертів формувався із керівників структурних підрозділів, які мають безпосереднє відношення до здійснення інноваційної діяльності на ДП «Новатор» і спроможні об'єктивно оцінити фактичний стан розвитку своїх підлеглих. Зокрема, для оцінювання фактичного рівня компетенцій інженерно-технічних працівників було залучено 5 ключових експертів: заступник головного інженера, керівник проектно-конструкторського відділу, головний технолог, керівник відділу технічного контролю та керівник патентів і досліджень.

Першим кроком процесу оцінювання було визначення експертами значущості (шляхом ранжування) кожної із запропонованих в табл. 3.3 компетенцій в межах кожного кластеру (Додаток Г, табл. Г.1). Так, на думку експертів,

ключовими компетенціями (присвоєно 1 ранг) для інженерно-технічних працівників в процесі їхньої роботи є знання ринку та тенденцій розвитку НТП, уміле проектування і конструювання нових виробів, технічне мислення та відповідальність. Компетенціям орієнтація на зміни, володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, винахідливість та наполегливість експерти присвоїли 2 ранг; здатність вирішувати складні проблеми, розуміння принципів та технологій організації виробництва, критичне мислення, гнучкість – 3 ранг; орієнтація на результат, вища технічна освіта, ініціативність, комунікабельність – 4 ранг; самостійність, аналітичне мислення, оформлення документації, знання бізнесу та розуміння стратегії – 5 ранг. За результатами ранжування було визначено вагу кожної компетенції (r_i) за правилом Фішберна (формула 3.1):

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

де n – кількість показників сукупності; i – порядковий номер (ранг) показника сукупності.

Далі здійснювали оцінку узгодженості думок експертів (Додаток Г, табл. Г.2). Для цього скористалися коефіцієнтом конкордації (W), який розраховується наступним чином (формула 3.2):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)} \quad (3.2)$$

де m – кількість експертів; n – кількість критерії (компетенцій у кожній групі); S – сума квадратів рангів.

Отримані результати розрахунків показали узгодженість думок експертів по всіх групах компетенцій. Зокрема, коефіцієнт конкордації по групі «корпоративні компетенції» становив 0,856; «професійні компетенції» – 0,920; «когнітивні компетенції» – 0,760; «поведінкові компетенції» – 0,792.

На наступному етапі нами проведено експертну оцінку рівнів прояву кожної компетенції інженерно-технічних працівників, що обумовлено якісними розходження у виконання поставлених завдань (Додаток Г, табл. Г.3). Шкала оцінювання (у балах) наведена у таблиці 3.4, де нульовий (негативний) рівень прояву означає, що у працівника фактично відсутні необхідні знання, навички, а третій – майстерне володіння ними на практиці.

Таблиці 3.4 – Шкала оцінки ступеня прояву компетенцій працівників

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1-2
Перший (базовий) рівень	3-5
Другий (сильний) рівень	6-8
Третій (рівень майстерності)	9-10

Завершальним етапом оцінювання фактичного рівня компетенцій є визначення підсумкової оцінки загального рівня компетентності (К) інженерно-технічних працівників досліджуваного підприємства (формула 3.3).

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m r_i X_{ik} \quad (3.3)$$

де n – кількість груп компетенцій, за якими здійснювалася оцінка; m – кількість компетенцій у кожному кластері; X_{ik} – оцінка k -го рівня прояву у працівника i -ої компетенції, середній бал.

Результати підсумкового експертного оцінювання фактичного рівня компетенцій інженерно-технічних працівників ДП «Новатор» представлені у Додатку Г, табл. Г.4. Загальна кількість балів з усіх чотирьох груп за максимального (3-го рівня) прояву компетенцій інженерно-технічних працівників становила б 40 балів. За результатами експертного опитування та проведення відповідних розрахунків сумарна оцінка склала 26,07 балів. Відхилення у 13,93 бали безпосередньо пов'язане із тим, що жоден із експертів не оцінив ні одну із запропонованих компетенцій тією оцінкою, яка б свідчила про відмінне

володіння нею своїх підлеглих. Однак, слід відмітити, що більшість компетенцій працівників (у т. ч. ті, які визнані експертами як ключові) все ж є достатньо розвинуті для того, щоб, на сьогодні, професійно виконувати свою роботу. Наочне представлення отриманих результатів відображено на рисунку 3.4.

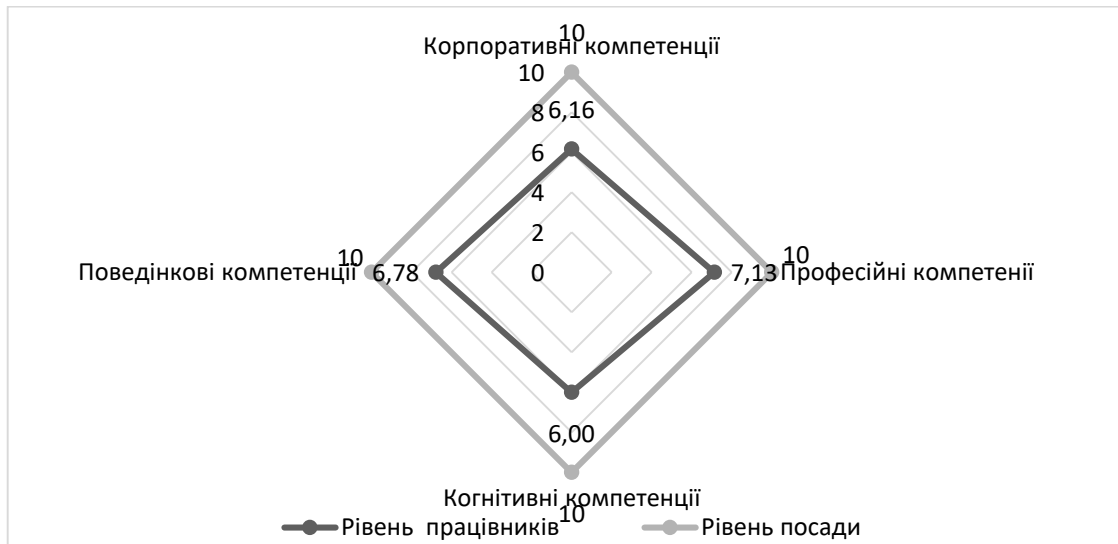


Рисунок 3.4 – Порівняння фактичного рівня компетенцій інженерно-технічних працівників із рівнем, визначеного посадовими обов'язками

Згідно рисунку 3.4 помітно, що, на думку експертів, найбільш впевнено їх підлеглі володіють професійними компетенціями у стандартних та відносно нових (складних) ситуаціях (7,13 балів). Доволі непогано у інженерно-технічних працівників розвинуті і поведінкові компетенції, зокрема вони проявляють високий рівень відповідальності, самостійності та наполегливості під час виконання поставлених завдань (6,78 балів). Водночас найменш розвинуті у працівників даної категорії корпоративні (6,16 балів) та особливо когнітивні (6,00 балів) компетенції, що в результаті перешкоджає ефективному продукуванню та впровадженню інноваційних ідей.

Виходячи з цього, на нашу думку, одним із універсальних дієвих заходів, який має лягти в основу розробки програми розвитку інженерно-технічних працівників для підвищення рівня їх когнітивних та корпоративних компетентностей, є створення на ДП «Новатор» гуртків якості, основною метою

яких є активізації творчого пошуку працівників при об'єднанні їх групи. Як правило, в склад гуртків якості входить 5-12 осіб, які залучаються на добровільній основі і очолює їх неформальний лідер.

Робота гуртків якості спрямована на виявлення, аналіз та вирішення широкого кола проблем різного рівня складності, в процесі чого працівники мають змогу удосконалювати свій рівень знань, умінь, навичок та пропонувати на основі них нові пропозиції (ідеї), що в результаті сприяє розвитку інноваційних процесів на підприємстві. До прикладу, використання таких методів вирішення проблем як метод ключових запитань, аналогій та асоціацій, інверсії, морфологічного ящика, ділові ігри, мозковий штурм, діаграма Ісікави, метод Дельфи тощо, дає можливість працівникам значно поліпшити процеси їх самостійного (технічне, критичне, аналітичне, творче тощо) та колективного мислення, що згодом підвищує ефективність прийнятих рішень. Разом з тим, завдяки створенню атмосфери довіри, взаємоповаги, взаєморозуміння значно поліпшується морально-психологічний клімат у колективі. Звичайно ж, щоб працівники не втратили інтерес до роботи у гуртках якості та відчували свою причетність до успіхів підприємства, важливо забезпечити їм постійну підтримку з боку керівництва та ефективно стимулювати.

Висновки до розділу

У третьому розділі дипломної роботи нами було визначено, що провідну роль в управлінні розвитком персоналу підприємства відіграє лідер. Зокрема, лідер здатний спонукати працівників до розкриття і нарощення їх інтелектуального потенціалу через такі важелі впливу як когнітивний, емоційний і мотиваційний. Ці механізми мають бути взаємопов'язаними і формувати єдиний механізм мотивації для досягнення коротко- та довгострокових цілей підприємства.

Разом з тим, оскільки існуюча система управління розвитком персоналу ДП «Новатор» не забезпечує формування належного рівня компетентності його

співробітників для активного продукування та впровадження інноваційних ідей, було надано рекомендацію перейти на систему корпоративного навчання, головною перевагою якої є висока практична цінність засвоєних знань та навичок. Водночас для забезпечення безперервного процесу розвитку працівників було запропоновано створити на базі ДП «Новатор» корпоративний навчальний центр у віртуальному режимі, функціонування якого буде сприяти досягненню його стратегічних цілей. Однією із головних функцій таких навчальних центрів є розробка ефективних програм розвитку персоналу на основі портфеля компетенцій. Тому нами було описано процедуру такої програми на прикладі інженерно-технічних працівників ДП «Новатор», адже саме вони відіграють ключову роль у здійсненні його інноваційної діяльності. Комплекс розроблених у третьому розділі магістерської роботи рекомендаційних заходів щодо удосконалення процесу розвитку працівників ДП «Новатор» систематизуємо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані заходи щодо удосконалення управління розвитком персоналу ДП «Новатор»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу	Формування і реалізація лідером колективу дієвого мотиваційного, когнітивного та емоційного механізмів	Нарощування інтелектуального капіталу підприємства та, як наслідок, зростання рівня його конкурентоспроможності
2. Впровадження інноваційного підходу до організації процесу навчання працівників	Перехід на систему корпоративного навчання та створення на ДП «Новатор» віртуального навчального центру	Забезпечення безперервного розвитку персоналу; підвищення рівня лояльності та вмотивованості, а отже і зниження плинності кадрів; зміцнення корпоративної культури; досягнення стратегічних цілей фірми тощо
3. Рекомендації для підвищення рівня компетентності інженерно-технічних працівників	Створення на базі ДП «Новатор» гуртків якості	Підвищення рівня інноваційної активності, відкритості до змін працівників та якості прийнятих ними рішень

ВИСНОВКИ

У зв'язку із загостренням конкуренції на ринку та постійно зростаючих вимог споживачів успішне функціонування та розвиток будь-якого сучасного підприємства можливе лише за умови здійснення ним активної та результативної інноваційної діяльності. У підсумку, це зумовлює появу на ринку значної кількості підприємств, які позиціонують себе як інноваційно-орієнтовані, використовуючи інновації як основне джерело конкурентних переваг. На основі аналізу літературних джерел з питань управління інноваційним розвитком організацій у роботі було сформовано характерні особливості діяльності інноваційно-орієнтованих підприємств та розкрито їх зміст.

Опираючись на виявлені ознаки, з'ясовано, що основним носієм генерування нових ідей та перетворення їх у інновації, є висококваліфікований персонал підприємства, який формує його інтелектуальний капітал. Виходячи з цього, встановлено, що задля зміцнення та нарощування інтелектуального капіталу підприємства, а отже і його інноваційного потенціалу, необхідно створювати сприятливі умови для забезпечення безперервного процесу розвитку працівників. Доведено, щоб цей процес був результативним, на рівні підприємства має будуватися ефективна система (механізм) управління розвитком персоналу. За результатами дослідження наукових праць було виділено ряд характерних ознак інноваційної системи розвитку персоналу, її ключові елементи та моделі управління. Разом з тим, наголошено, що в межах такої системи доцільно ефективно комбінувати традиційні та інноваційні методи і форми навчання індивідуально для кожної із категорій персоналу підприємства задля максимального розкриття та розширення меж їх інтелектуального потенціалу.

Базою дослідження магістерської роботи стало ДП «Новатор». Опираючись на дані дослідження господарської діяльності ДП «Новатор» за 2018-2020 рр. зроблено висновок, що підприємство розвивається досить нестабільно. Зокрема, найкращі результати за ключовими показниками діяльності підприємства мали місце у 2019 році, адже, не зважаючи на зменшення суми чистого доходу від

реалізації продукції, однак за ефективного управління витратами, його чистий прибуток збільшився у 9 разів відносно попереднього періоду. У 2018 та 2020 рр. аналізоване підприємство погіршило результати своєї роботи, однак все ж зберегло свою прибутковість. ДП «Новатор» належить до числа інноваційно-орієнтованих підприємств, однак проаналізувавши його інноваційну діяльність протягом 2018-2020 рр. було встановлено, що її результати значно погіршилися, що в підсумку і негативно вплинуло на ефективність та результативність підприємства. Опираючись на результати аналізу кадрового потенціалу підприємства, було висловлено припущення, що така тенденція зумовлена нехтуванням керівництва питання неперервного розвитку його персоналу, що в умовах мінливості зовнішнього середовища та становлення економіки знань є стратегічно неприпустимим явищем. Виходячи із цього, було проведено SWOT-аналіз діючої системи управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства з метою визначення пріоритетним напрямів опанування працівниками нових компетенцій для активізації його інноваційної діяльності.

Зважаючи на виявлені недоліки у роботі підприємства щодо управління розвитком своїх працівників було розроблено ряд рекомендаційних заходів для удосконалення даного процесу. Зокрема, для підвищення ефективності управління розвитком персоналу було запропоновано лідерам трудових колективів формувати дієвий когнітивний, емоційний та мотиваційний механізми, реалізація яких сприятиме нарощуванню інтелектуального капіталу підприємства, а отже і зростанню його інноваційного потенціалу. З метою забезпечення безперервного процесу розвитку працівників та, як наслідок, досягнення стратегічних цілей підприємства рекомендовано перейти на систему корпоративного навчання та створити на базі підприємства віртуальний навчальний центр. Водночас, опираючись на результати експертного оцінювання фактичного рівня компетентності інженерно-технічних працівників як ключових гравців у створенні продукції високої споживчої вартості було запропоновано для набуття ними стратегічно важливих компетенцій періодично створювати на підприємстві гуртки якості.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – №35.– С. 5–10.
2. Армстронг М. Оплата праці: практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / М. Армстронг, Т. Стівенс; пер. з англ. за наук. ред. Т. В. Герасимової – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
3. Бобирев Д.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його інноваційної орієнтації / Д.Б. Бобирев, І.В. Мартинюк [Електронний ресурс] Режим доступу: – http://archive.nbu.gov.ua/portal-/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Bobirev.pdf (дата звернення 31.10.2021 р.)
4. Бояринова К.О. Інноваційно орієнтоване підприємство: сутність, класифікація та особливості функціонування / К. О. Бояринова // Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця. – 2017. – № 1-2 (187-188). – С. 52–57.
5. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5, Т. 2. – С. 13-16.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс – М.: Изд-во ЭКСМО, 2001. – 480 с.
8. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О. О. Гетьман, А. О. Білодід // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 556–561.
9. Гольшєнкова О. Перспективы развития корпоративного образования / О. Гольшєнкова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 26-33.

- 10.Грибик І. І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І. І. Грибик, Г. Р. Копець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 258–264.
- 11.Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – 2004. – №9. – С.15–19.
- 12.Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / І. А. Грузіна // Бізнес-інформ. – 2011. – № 9. – С. 117-121.
- 13.Гумба Х. М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли: монография / Х. М. Гумба – М.: МГСУ, 2012. – 200 с.
- 14.Гусева М. В. Розвиток інноваційної культури сучасного підприємства / М.В. Гусева // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – № 38. – С. 253-258.
- 15.Джой–Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой–Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
- 16.Жиленко А.Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві / А. Ю. Жиленко, А. Л. Бикова // Молодий вчений. – № 11(63). – 2018. – С. 418-421
- 17.Заглумина Н. А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия: автореф. дисс. на соискание ученой степени к. э. н.: 08.00.05 / Н. А. Заглумина. – Н. Новгород, 2011. – 26 с.
- 18.Збрицька Т. П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу / Т. П. Збрицька // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №1. – С. 354–358.
- 19.Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання / С.Б. Іваницька, Н.В. Анісова, А.О. Петрова. – [Електронний

- ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
(дата звернення 15.11. 2021 р.).
- 20.Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. пос. для студ. вузів / С. М. Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
- 21.Інноваційний розвиток підприємства: посібник / за ред. П.П. Микитюк. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
- 22.Капінос Г.І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки / Г. І. Капінос, І. В. Костюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 52-56.
- 23.Карташова Л. Управління персоналом: потрібні кваліфіковані фахівці / Л. Карташова // Людина і праця. – 2007. – №6. – С. 87-89.
- 24.Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами: монография / М. Е. Касс – Н. Новгород: ННГАСУ, 2011. – 159 с.
- 25.Кибиткин А. И. Концептуальный подход к инновационного развития предприятия / А. И. Кибиткин, М. Н. Чечурина // Вестник МГТУ. – 2011. – №2, Том 14. – С. 427–434.
- 26.Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. М. Колпаков // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64-69.
- 27.Короцинська Я.А Методи професійного навчання та розвитку персоналу / Я.А. Короцинська. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [aukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska praktichnopriznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personal](http://aukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichnopriznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personal) (дата звернення 01.11.2021 р.)
- 28.Костюк І.В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління / І. В. Костюк, В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 57–61.

29. Костюк І.В. Роль лідера у формуванні та реалізації потенціалу різноманітності сучасних підприємств / І.В. Костюк, В.В. Стадник // Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи. Ч.1 Управлінська діяльність у бізнесових структурах: Матеріали всеукр. наук.–практ. конф. (12 листопада 2019 р.). Тези доповідей. – Харків: ХНУБА, 2019. – С.159–164.
30. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів / А. О. Левченко // Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. – 2018. – № 1(34). – С. 124–134.
31. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.-nayka.com.ua/?op=1&z=302> (дата звернення 31.10.2021 р.).
32. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
33. Мельник А.О. Система розвитку персоналу підприємства / А.О. Мельник, Н.С. Лучна // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – №1 (67). – С.89–94.
34. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О. С. Мороз // Економіка Криму. – 2012. – №3(40). – С. 263–266.
35. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> 9 (дата звернення 29.10.2021 р.)
36. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 323–327.

37. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія / Ю. С. Погорелов – Луганськ : Глобус, 2010. – 512 с.
38. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. // ВРУ. – 2002. – №36 – С 266.
39. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / С.В. Дудко [та ін.]; за ред. М.В. Семикіна – Кропивницький: КОД, 2021. – 440 с.
40. Розвиток лідерства / Л. Бізо [та ін.]; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
41. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник / В.А. Савченко – К.: КНЕУ, 2008. – 512 с.
42. Семенова Л. Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві / Л. Ю. Семенова, А. В. Заболотня // Молодий вчений. – 2017. – № 10. – С. 1041–1044.
43. Сімченко Н. О. Сутнісні ознаки інноваційно орієнтованих підприємств / Н. О. Сімченко, Г. П. Жалдак // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2012. – №35, Ч.1. – С. 215–220.
44. Сокерина С.В. Система розвитку інноваційного потенціала персоналу: формуємо нові підходи / С.В. Сокерина // Соціально-економічні науки. – 2016. – №4. – С. 365–376.
45. Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. посібник / В. В. Стадник – Хмельницький: ПП А.С. Гонта, 2017. – 274 с.
46. Стадник В.В. Особливості системи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства / В.В. Стадник, І.В. Костюк // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 р.). Тези доповідей. – Черкаси: ЧДБК, 2021. – С.212–214.

- 47.Стадник В.В. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України / В.В. Стадник, О. В. Головчук, Ю. О. Головчук // Проблеми економіки. – 2017. – № 2. – С. 140–148.
- 48.Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 197 с.
- 49.Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебное пособие / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997. – 480 с.
- 50.Управление персоналом организации: учебник /под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
- 51.Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І.В. Федулова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – №36. – С. 114–118.
- 52.Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце – М.: Междунар. отношения, 1997. – 664 с.
- 53.Шелюжак І. Г. Інноваційні методи розвитку персоналу / І. Г. Шелюжак, С.І. Тородюк, В.І. Кифяк // Бізнес Інформ. – 2020. – №3. – С.437–444.
- 54.Шумпетер И.А. Теория экономического развития / И.А. Шумпетер; пер. с нем. В.С. Автономова и т. д.– М.: Директмедиа Пабблишинг, 2008. – 356 с.
- 55.Linjuan R. M. Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation / R. M. Linjuan. – Miami, 2010. – 59 с.
- 56.The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. – [Electronic resource] Mode of access: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата звернення 15.11.2021 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Тракткування сутності поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автор	Інноваційний розвиток – це	Відмінна характеристика
1	2	3
О. Адаменко [1]	Діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання.	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів; підвищення ефективності.
С. Ілляшенко [20]	Процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту.
О. Мороз [34]	Процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін.	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни.
Н. Заглуміна [17]	Сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій.	Сукупність відносин; підвищення ефективності і конкурентоспроможності через інновації
М. Касс [24]	Складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування.	Інноваційні перетворення; створення новинок та освоєння їх у виробництві.
І. Федулова, [51] Ю. Погорелов [37]	Такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації	Розвиток за рахунок інновацій.
Х. Гумба [13]	Не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інновацій-ного потенціалу	Інноваційний процес; інноваційний потенціал

Продовження таблиці А.1

1	2	3
І. Підкамінний В. Ціпурінда [35]	Шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	Поглиблене поєднання цілей фірми і кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів.
А. Кібіткін, М. Чечуріна [25]	Розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)	Процес впровадження нововведень

Джерело: узагальнено за [1]; [13]; [17]; [20]; [24]; [25]; [34]; [35]; [37]; [51]

Таблиця А.2 – Сутність поняття «розвиток персоналу»

Автори	Розвиток персоналу – це
1	2
А. Кібанов [50, с.401]	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу.
В. Веснін [6, с.190]	Безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації.
Л. Черник [26]	Сукупність взаємозв'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.
В. Брич, О. Гугул [5, с.14]	Системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.
А. Мельник Н. Лучна [33]	Сукупність заходів, що сприяють розвитку потенціалу працівників, їхньому особистому зростанню та підвищенню шансу на внесок у розвиток організації (підприємства).
Й. Хентце [52, с.243]	Одна із функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог.

Кінець таблиці А.2

1	2
Р. Марра, Г. Шмідт [49]	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
В. Маслов [32]	Певна сукупність організаційних заходів, які спрямовані на розвиток людського потенціалу підприємства.
Ю. Пługіна [36, с.325]	Зміна його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри.
О. Грішнова [11, с.16]	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо.
Д. Джой- Метгюз [15]	Цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань і умінь із використання широкого спектру навчальних методів і стратегій та який сприяє вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників, реалізації потенційних можливостей персоналу, поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом; розвиток здібностей персоналу.

Джерело: узагальнено за [5]; [6]; [11]; [15]; [16]; [26]; [32]; [33]; [36]; [42]; [49]; [50]; [52]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Методи професійного навчання за категоріями персоналу підприємства

Категорія персоналу	Традиційні методи		Інноваційні методи		
Керівники	Рольові ігри, моделювання ситуацій	Ротація, ділові ігри, самонавчання, виставки, семінари		Баскет-метод, кейс-навчання, екшн-навчання	Мозковий штурм, E-Learning, Shadowing, Secondment, тренінг, поведінкове моделювання
Спеціалісти	Лекції, наставництво, курси підвищення кваліфікації тощо	Інструктаж		Buddying, майстер-клас	
Службовці					
Робітники					
Нові співробітники	Адаптація		Сторітеллінг		

Джерело: систематизовано автором за [8; 53]

Додаток В

Таблиця В.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності виробничого підприємства за 2018-2020 рр.

Показник	Од. вим.	Рік			*Темпи росту, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	526 449	470 564	501 994	89,4	106,7
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	416 065	359 722	439 317	86,5	122,1
Сукупні операційні витрати	тис.грн	551 692	452 391	514 664	82,0	113,8
Витрати на 1 грн реалізованої продукції *	грн	1,05	0,96	1,03	91,4	107,3
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	2 666	24 262	1 835	в 9,1 рази	7,6
Рентабельність (збитковість), %*						
- доходу	%	0,51	5,16	0,37	в 10,1 рази	7,2
- витрат		0,48	5,36	0,36	в 11,1 рази	6,7
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1648	1376	1220	83,5	88,7
Фонд заробітної плати	тис.грн	160 426,4	143 957,7	115 400,9	89,7	80,2
Середньорічна зарплата одного працівника	грн/ особу	97 346,1	104 620,4	94 590,9	107,5	90,4
Продуктивність праці	тис.грн /особу	319,4	342,0	411,5	107,1	120,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн	53 157,5	55 900,5	56 856,0	105,2	101,7
Фондовіддача	грн	9,9	8,4	8,8	84,8	104,8
Фондомісткість	грн	0,10	0,12	0,11	120,0	91,7
Фондоозброєність	тис.грн	32,3	40,6	46,6	125,7	114,8

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Таблиця В.2 – Рівень стажу працівників ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Рівень стажу	Рік						*Темпи змін, %	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	у %	осіб	у %	осіб	у %		
Чисельність персоналу, всього, у т. ч.:	1648	100	1376	100	1220	100	83,5	88,7
0-5 років	105	6,4	107	7,8	87	7,1	101,9	81,3
6-10 років	209	12,7	186	13,5	147	12,0	89,0	79,0
11-15 років	64	3,9	69	5,0	77	6,3	107,8	111,6
16-20 років	112	6,8	76	5,5	82	6,7	67,9	107,9
21-25 років	117	7,1	83	6,0	66	5,4	70,9	79,5
26-30 років	93	5,6	97	7,0	64	5,2	104,3	66,0
31-35 років	53	3,2	59	4,3	84	6,9	111,3	142,4
36-40 років	245	14,9	173	12,6	149	12,2	70,6	86,1
41-45 років	262	15,9	198	14,4	212	17,4	75,6	107,1
46-50 років	202	12,3	177	12,9	155	12,7	87,6	87,6
51-55 років	115	7,0	103	7,5	79	6,5	89,6	76,7
56 і більше років	71	4,3	48	3,5	18	1,5	67,6	37,5

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Таблиця В.3 – Освітня структура промислово-виробничого персоналу ДП «Новатор» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	Рік						*Темпи змін, %	
	2018		2019		2020		2019/ 2018	2020/ 2019
	осіб	у %	осіб	у %	осіб	у %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього	1610	100	1347	100	1199	100	83,7	89,0
1. Вища освіта, всього, у т. ч.:	317	19,7	312	23,2	300	25,0	98,4	96,2
керівників	108	34,1	110	35,3	107	35,7	101,9	97,3
спеціалістів	106	33,4	113	36,2	112	37,3	106,6	99,1
Робітників	89	28,1	81	26,0	76	25,3	91,0	93,8
Службовців	14	4,4	8	2,6	5	1,7	57,1	62,5
2. Неповна вища освіта, у т. ч.:	24	1,5	11	0,8	7	0,6	45,8	63,6
керівників	2	8,3	1	9,1	0	0	50,0	0
спеціалістів	2	8,3	1	9,1	1	14,3	50,0	100
робітників	12	50,0	5	45,5	2	28,6	41,7	40,0
службовців	8	33,4	4	36,3	4	57,1	50,0	100
3. Базова вища освіта, всього, у т. ч.:	343	21,3	269	20,0	233	19,4	78,4	86,6
керівників	47	13,7	38	14,1	35	15,0	80,9	92,1
спеціалістів	63	18,4	51	19,0	48	20,6	81,0	94,1

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
робітників	222	64,7	176	65,4	149	63,9	79,3	84,7
службовців	11	3,2	4	1,5	1	0,4	36,4	25,0
4. Середня спеціальна освіта, всього, у т. ч.:	398	24,7	320	23,8	280	23,4	80,4	87,5
керівників	11	2,8	5	1,6	6	2,1	45,5	120,0
спеціалістів	14	3,5	11	3,4	8	2,9	78,6	72,7
робітників	364	91,5	301	94,1	265	94,6	82,7	88,0
службовців	9	2,3	3	0,9	1	0,4	33,3	33,3
5. Неповна середня освіта, всього, у т. ч.:	38	2,4	24	1,8	13	1,1	63,2	54,2
керівників	1	2,6	1	4,2	0	0	100	0
спеціалістів	1	2,6	0	0	0	0	0	0
робітників	34	89,5	22	91,7	13	100	64,7	59,1
службовців	2	5,3	1	4,2	0	0	50,0	0
6. Професійно-технічна освіта, всього, у т. ч.:	490	30,4	413	30,7	366	30,5	84,3	88,6
керівників	13	2,7	14	3,4	10	2,7	107,7	71,4
спеціалістів	6	1,2	5	1,2	4	1,1	83,3	80,0
робітників	461	94,1	389	94,2	349	95,4	84,4	89,7
службовців	10	2,0	5	1,2	3	0,8	50,0	60,0

Джерело: сформовано автором за даними статистичної звітності підприємства; власні розрахунки (*)

Додаток Г



Рисунок Г.1 – Концептуальна схема механізму мотивації професійного розвитку персоналу підприємства

Джерело: адаптовано до завдань дослідження за [39, с.77]

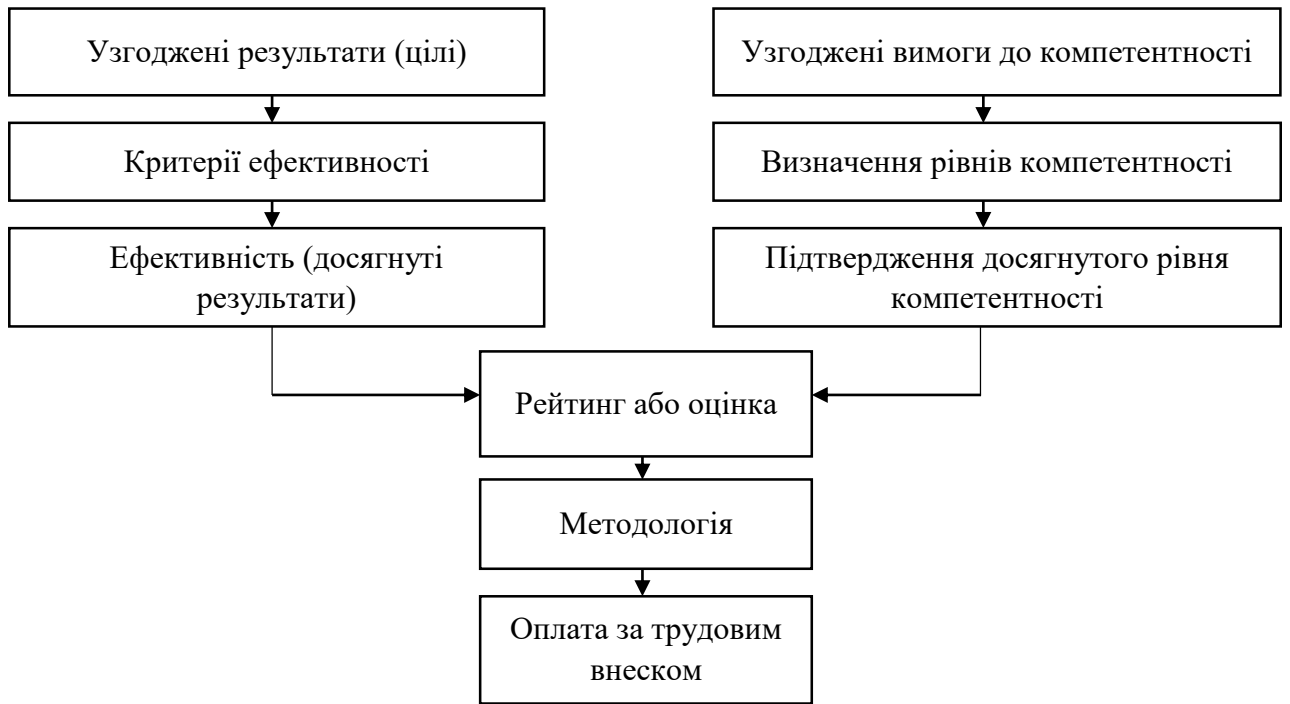


Рисунок Г.2 – Система оплати праці за трудовим внеском

Джерело: адаптовано до завдань дослідження за [2]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Експертна оцінка ступеня вагомості кожної компетенції в межах кожної групи шляхом ранжування

Група компетенцій	Умове позначення	Номер експерта					Середнє значення	Вага компетенції у межах групи
		1	2	3	4	5		
1. Корпоративні								
Знання бізнесу та розуміння стратегії	K1	5	5	4	5	4	4,6	0,09
Знання ринку та тенденцій розвитку НТП	K2	1	2	1	2	1	1,4	0,31
Орієнтація на результат	K3	4	4	5	4	5	4,4	0,10
Орієнтація на зміни	K4	2	1	3	1	2	1,8	0,28
Здатність вирішувати складні проблеми	K5	3	3	2	3	3	2,8	0,22
2. Професійні								
Вища технічна освіта	K6	4	5	4	4	5	4,4	0,10
Розуміння принципів та технологій організації виробництва	K7	3	3	3	3	3	3,0	0,20
Уміле проектування та конструювання нових виробів	K8	1	1	2	1	1	1,2	0,33
Знання та оформлення технічної та нормативної документації	K9	5	4	5	5	4	4,6	0,09
Володіння інформаційно-інноваційними технологіями	K10	2	2	1	2	2	1,8	0,28
3. Когнітивні								
Технічне мислення	K11	1	2	2	1	1	1,4	0,31
Аналітичне мислення	K12	4	5	5	5	4	4,6	0,09
Критичне мислення	K13	3	1	4	3	3	2,8	0,22
Винахідливість	K14	2	3	1	2	2	2,0	0,26
Ініціативність	K15	5	4	3	4	5	4,2	0,12
4. Поведінкові								
Комунікабельність	K16	5	4	3	3	5	4,0	0,14
Відповідальність	K17	1	1	1	1	1	1,0	0,33
Наполегливість у досягненні цілей	K18	3	2	2	2	3	2,4	0,24
Самостійність	K19	4	5	5	5	4	4,6	0,09
Гнучкість	K20	2	3	4	4	2	3,0	0,20

Таблиця Г.2 – Оцінка узгодженості думок експертів щодо значущості кожної компетенції в межах кожної групи

Експерти	Групи компетенцій																							
	Корпоративні					Σ	Професійні					Σ	Когнітивні					Σ	Поведінкові					Σ
	K1	K2	K3	K4	K5		K6	K7	K8	K9	K10		K11	K12	K13	K14	K15		K16	K17	K18	K19	K20	
1	5	1	4	2	3		4	3	1	5	2		1	4	3	2	5		5	1	3	4	2	
2	5	2	4	1	3		5	3	1	4	2		2	5	1	3	4		4	1	2	5	3	
3	4	1	5	3	2		4	3	2	5	1		2	5	4	1	3		3	1	2	5	4	
4	5	2	4	1	3		4	3	1	5	2		1	5	3	2	4		3	1	2	5	4	
5	4	1	5	2	3		5	3	1	4	2		1	4	3	2	5		5	1	3	4	2	
Разом	23	7	22	9	14	75	22	15	6	23	9	75	7	23	14	10	21	75	20	5	12	23	15	75
Середній ранг	15					–	15					–	15					–	15					–
Відхилення від середнього	8	-8	7	-6	-1	–	7	0	-9	8	-6	–	-8	8	-1	-5	6	–	5	-10	-3	8	0	–
Квадрат відхилень	64	64	49	36	1	214	49	0	81	64	36	230	64	64	1	25	36	190	25	100	9	64	0	198
Коефіцієнт конкордації	0,856					–	0,920					–	0,760					–	0,792					–

Таблиця Г.3 – Експертна оцінка рівнів прояву компетенцій інженерно-технічних працівників ДП «Новатор»

Група компетенцій	Номер експерта					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
1. Корпоративні						
Знання бізнесу та розуміння стратегії	5	6	5	5	6	5,4
Знання ринку та тенденцій розвитку НТП	6	5	7	6	7	6,2
Орієнтація на результат	8	7	7	8	7	7,4
Орієнтація на зміни	5	5	5	4	5	4,8
Здатність вирішувати складні проблеми	7	8	8	8	7	7,6
2. Професійні						
Вища технічна освіта	4	6	5	5	6	5,2
Розуміння принципів та технологій організації виробництва	7	8	7	8	7	7,4
Уміле проектування та конструювання нових виробів	8	7	8	7	7	7,4
Знання та оформлення технічної та нормативної документації	7	8	7	8	7	7,4
Володіння інформаційно-інноваційними технологіями	8	7	8	6	7	7,2
3. Когнітивні						
Технічне мислення	7	6	6	6	8	6,6
Аналітичне мислення	6	5	6	5	5	5,4
Критичне мислення	5	4	5	5	4	4,6
Винахідливість	6	8	7	6	7	6,8
Ініціативність	6	6	6	5	6	5,8
4. Поведінкові						
Комунікабельність	5	6	5	6	5	5,4
Відповідальність	7	8	8	7	8	7,6
Наполегливість у досягненні цілей	7	7	7	7	7	7,0
Самостійність	6	7	8	7	7	7,0
Гнучкість	6	6	6	6	6	6,0

Таблиця Г.4 – Підсумкова оцінка фактичного рівня компетенцій інженерно-технічних працівників ДП «Новатор»

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі (i=1, 2, 3...)	Вага компетенції у межах групи (r _i)	Середня експертна оцінка компетенції (X _{ik}), бали	K _i , бали
Корпоративні	Знання бізнесу та розуміння стратегії	0,09	5,4	0,49
	Знання ринку та тенденцій розвитку НТП	0,31	6,2	1,92
	Орієнтація на результат	0,10	7,4	0,74
	Орієнтація на зміни	0,28	4,8	1,34
	Здатність вирішувати складні проблеми	0,22	7,6	1,67
	Всього по групі	$\Sigma r_i = 1$		$\Sigma k_i = 6,16$
Професійні	Вища технічна освіта	0,10	5,2	0,52
	Розуміння принципів та технології організації виробництва	0,20	7,4	1,48
	Проектування та конструювання нових виробів	0,33	7,4	2,44
	Знання та оформлення технічної і нормативної документації	0,09	7,4	0,67
	Володіння інформаційно-інноваційними технологіями	0,28	7,2	2,02
	Всього по групі	$\Sigma r_i = 1$		$\Sigma k_i = 7,13$
Когнітивні	Технічне мислення	0,31	6,6	2,05
	Аналітичне мислення	0,09	5,4	0,47
	Критичне мислення	0,22	4,6	1,01
	Винахідливість	0,26	6,8	1,77
	Ініціативність	0,12	5,8	0,70
	Всього по групі	$\Sigma r_i = 1$		$\Sigma k_i = 6,00$
Поведінкові	Комунікабельність	0,14	5,4	0,76
	Відповідальність	0,33	7,6	2,51
	Наполегливість у досягненні цілей	0,24	7,0	1,68
	Самостійність	0,09	7,0	0,63
	Гнучкість	0,20	6,0	1,2
	Всього по групі	$\Sigma r_i = 1$		$\Sigma k_i = 6,78$